

VANESSA CRISTINA SANTINI CHEMIM

**UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO GERENCIAL QUANTO AO
IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE NA
EMPRESA PRINCESA DOS CAMPOS**

Monografia apresentada como requisito
indispensável para a obtenção do título de
Especialista em Marketing, da
Universidade Federal do Paraná -
Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof^ª. Orientadora: Jociane Rigoni Viante

**PONTA GROSSA
2005**

“O maior desafio para a conquista da felicidade e da realização pessoal consiste na busca do equilíbrio e da melhoria contínua de todas as áreas da vida.”

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, ao finalizar este estudo, as pessoas que colaboraram das mais diversas maneiras para sua realização:

- Aos professores e a coordenadora Sra. Taciana Cordazzo do Curso de Pós-Graduação em Marketing, Convênio Universidade Estadual do Paraná e Universidade Estadual de Ponta Grossa, pelo apoio e os conhecimentos transmitidos;
- À empresa Expresso Princesa dos Campos S/A, representada pela sua diretoria e gerências, pela colaboração;
- Aos funcionários do Escritório da Qualidade, pessoas como Moisés Marcos da Silva, Silvia Gibala, Gislaine Martinelli Baniski e Hamilton Bonfim, a disposição e boa vontade em conceder informações e disponibilizar tempo e os documentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa;
- À minha orientadora, Prof^a. Jociane Rigoni Viante , pelo acompanhamento durante este trabalho, pela oportunidade deste aprendizado, pela amizade e por toda a valiosa contribuição e experiência que me trouxe, uma pessoa que tenho um carinho muito especial, uma grande amiga.
- À Deus, pela proteção, pela oportunidade de viver com saúde, reunindo forças em busca do conhecimento, enfrentando todos os obstáculos nesta caminhada que foi concluída com muita satisfação e alegria.
- À minha família pelas orações e por me acompanhar, mesmo que de longe durante todo este tempo de especialização.
- Ao meu marido Fabiano Chemim pelo carinho e incentivo que me ajudaram a vencer as situações difíceis e a atingir este ideal. Obrigada por se fazer presente em todos os momentos.

SUMÁRIO

| | |
|--|---------------|
| LISTA DE FIGURAS..... | vii |
| LISTA DE QUADROS..... | viii |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 01 |
| 1.1 Tema e Problema de Pesquisa..... | 01 |
| 1.2 Justificativa..... | 02 |
| 1.3 Objetivos..... | 04 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 04 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 04 |
| 1.4 Estruturação da Monografia..... | 04 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 06 |
| 2.1 O que é Marketing e Seus Conceitos | 06 |
| 2.2 Evolução do Marketing da Pré-História à 6ª Geração | 08 |
| 2.3 Novo Paradigma do Marketing..... | 12 |
| 2.4 Administração de Marketing..... | 12 |
| 2.5 Administração de Serviços..... | 13 |
| 2.5.1 Triângulo dos Serviços..... | 14 |
| 2.6 Marketing de Serviços..... | 14 |
| 2.6.1 Objetivos de Marketing de Serviços..... | 16 |
| 2.7 Definindo Serviços..... | 16 |
| 2.8 Tipos de Serviços..... | 19 |
| 2.9 Características dos Serviços..... | 19 |
| 2.10 Qualidade em Serviços | 21 |
| 2.10.1 Momento ou Hora da Verdade | 25 |
| 2.10.2 Ciclo dos Serviços..... | 26 |
| 2.11 Os Sete Pecados dos Serviços..... | 27 |
| 2.12 Estratégia de Serviço..... | 28 |
| 2.13 As definições para a qualidade..... | 31 |
| 2.14 Gestão da Qualidade Total..... | 37 |

| | |
|--|------------|
| 2.14.1 O impacto de um novo modelo de gestão na empresa..... | 37 |
| 2.15 O conceito de qualidade..... | 39 |
| 2.15.1 A história da gestão da qualidade total..... | 45 |
| 2.15.2 O atual modelo de gestão da qualidade total..... | 51 |
| 2.15.3 Princípios de gestão da qualidade total..... | 59 |
| 2.16 ISO 9000:2000..... | 65 |
| 2.16.1 Histórico da ISO..... | 66 |
| 2.16.2 Apresentação da Norma – versão 2000..... | 67 |
| 2.16.3 ISO 9001 – Seções do Sistema de Gestão da Qualidade..... | 67 |
| 2.17 Cultura organizacional..... | 70 |
| 2.17.1 Mudanças culturais e solicitações do meio ambiente..... | 71 |
| 3 METODOLOGIA..... | 76 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO..... | 81 |
| 4.1 A empresa..... | 81 |
| 4.1.2 Histórico..... | 81 |
| 4.1.3 Sistema da Qualidade..... | 84 |
| 4.1.4 Organograma da Princesa dos Campos | 86 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS..... | 87 |
| 5.1 Análise da implantação do Sistema da Qualidade na Princesa dos Campos – ISO 9002/94..... | 87 |
| 5.2 Análise da implantação do Sistema da Qualidade na Princesa dos Campos – ISO 9001:2000..... | 90 |
| 5.3 A Princesa dos Campos após o Sistema da Qualidade..... | 91 |
| 5.4 Método para análise dos dados..... | 91 |
| 5.4.1 Tabulação dos questionários fechados..... | 92 |
| 5.4.2 Análise dos questionários abertos..... | 117 |
| 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... | 124 |
| 6.1 Conclusões..... | 124 |
| 6.2 Recomendações..... | 127 |

| | |
|-------------------------|------------|
| REFERÊNCIAS..... | 131 |
| ANEXOS..... | 142 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Marketing da pré-história à 8ª geração..... | 11 |
| Figura 2. O Triângulo dos Serviços..... | 14 |
| Figura 3. O Ciclo de Serviços..... | 27 |
| Figura 4. Modelo de Estratégia de Serviços..... | 31 |
| Figura 5. Estrutura da documentação do Sistema GQT..... | 68 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Normas ISO - Série 9000 - Versão 2000..... | 67 |
| Quadro 2. Passos que foram seguidos para chegar ao Sistema da Qualidade..... | 88 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1. Com o Sistema da Qualidade obteve-se organização e padronização documental..... | 92 |
| Tabela 2. Os colaboradores têm mais orgulho de trabalhar em uma empresa que possui o certificado do Sistema da Qualidade..... | 93 |
| Tabela 3. Com o Sistema da Qualidade ficaram claro os objetivos e como proceder para alcançá-los..... | 94 |
| Tabela 4. O Sistema da Qualidade fez a empresa aumentar o seu foco no cliente.. | 94 |
| Tabela 5. Antes da implantação do sistema da qualidade não havia tanto envolvimento das pessoas entre si..... | 95 |
| Tabela 6. O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa uma melhor visão de processo..... | 96 |
| Tabela 7. O comprometimento social foi um dos benefícios alcançados através do Sistema da Qualidade..... | 96 |
| Tabela 8. Foi notável a melhoria dos fornecedores através dos registros de não-conformidade no recebimento de materiais..... | 97 |
| Tabela 9. Há maior comprometimento dos parceiros no que se refere ao Sistema da Qualidade..... | 98 |
| Tabela 10. Observa-se um diferencial das outras empresas que simplesmente tomam ações de disposição..... | 99 |
| Tabela 11. Antes da implantação do Sistema da Qualidade não havia a monitoração da Satisfação do Cliente..... | 99 |
| Tabela 12. O surgimento do 0800 é um dos benefícios que o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa..... | 100 |
| Tabela 13. Através do Sistema da Qualidade as reclamações dos clientes passaram a ser vista como a oportunidade de melhoria..... | 101 |
| Tabela 14. Antes do Sistema da Qualidade falava-se muito pouco de processos.. | 101 |
| Tabela 15. O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa avaliação de resultados..... | 102 |
| Tabela 16. Antes do Sistema da Qualidade a empresa não tomava tantas iniciativas de melhoria quanto toma depois da implantação do mesmo..... | 103 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 17. Com o Sistema da Qualidade as tarefas dos cargos foram melhores definidas..... | 103 |
| Tabela 18. Foram atingidas as expectativas dos gestores da empresa quanto ao Sistema da Qualidade..... | 104 |
| Tabela 19. Todos os envolvidos nos processos participam das definições sobre os planos, metas e procedimentos referentes ao seu trabalho..... | 105 |
| Tabela 20. Evidencia-se planejamento dos processos após a implantação do Sistema da Qualidade..... | 106 |
| Tabela 21. Os gerentes e executores da empresa estão satisfeitos com a implantação do Sistema da Qualidade..... | 106 |
| Tabela 22. A empresa obteve mais resultados positivos do que negativos com o Sistema da Qualidade..... | 107 |
| Tabela 23. Se não fosse o Sistema da Qualidade a empresa não teria tanto crescimento..... | 108 |
| Tabela 24. Pode-se dizer que em algumas áreas da empresa o impacto do Sistema da Qualidade foi maior do que em outras..... | 108 |
| Tabela 25. Um dos benefícios do Sistema da Qualidade foi proporcionar mais motivação aos seus colaboradores. | 109 |
| Tabela 26. Quando não existia o Sistema da Qualidade na empresa as falhas dos processos não eram analisadas. | 109 |
| Tabela 27. As informações sobre os processos circulam rapidamente e com precisão entre os envolvidos. | 110 |
| Tabela 28. Os clientes externos sentem-se mais satisfeitos sabendo que a empresa tem um Sistema da Qualidade. | 111 |
| Tabela 29. Quando não existia o Sistema da Qualidade o objetivo maior da empresa era gerar lucro independente do cliente. | 111 |
| Tabela 30. Se não fosse o Sistema da Qualidade o foco da empresa não seria a satisfação total dos seus clientes. | 112 |
| Tabela 31. Podemos afirmar que o Sistema da Qualidade foi um passo importante para o crescimento da empresa. | 113 |
| Tabela 32. Existem documentações que demonstram o alcance da qualidade requerida. | 114 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 33. Não havia uma avaliação do processo antes do Sistema da Qualidade..... | 114 |
| Tabela 34. Em que momentos das suas atividades você vê a presença do Sistema da Qualidade..... | 117 |
| Tabela 35. Quais são as ferramentas do Sistema da Qualidade que você utiliza no seu dia-a-dia, e as mesmas são suficientes para as suas necessidades..... | 118 |
| Tabela 36. Descrever na sua visão a importância do Sistema da Qualidade para a empresa..... | 119 |
| Tabela 37. Em quais áreas o impacto da implementação do Sistema da Qualidade foi maior? Por que?..... | 120 |
| Tabela 38. Como todo processo a ser implantado evidencia-se alguns pontos a serem melhorados, com base nisso cite alguns pontos que podem ainda ser melhorados através do Sistema da Qualidade, ou então o que o processo ainda não conseguiu atingir..... | 122 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Com o mercado competitivo as organizações se preocupam cada vez mais com o seu crescimento e desenvolvimento. Afinal, o futuro de uma empresa depende de sua capacidade de atender os requisitos da qualidade que o mundo externo lhe solicita. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as demandas e expectativas de clientes e usuários.

O modo de vida dos consumidores e a eficiência das empresas em negócios agora dependem do desempenho, confiável e consistente, de produtos e serviços, sem haver tolerância para a perda de tempo e custos de falhas. Qualidade torna-se estratégia básica para a atual competitividade.

Para Deming (1997), qualidade passa também a ser mundial. Qualidade é a chave para orientar com eficácia qualquer empresa em qualquer parte do mundo, em crescimento de mercado e em lucratividade, por meio da liderança na qualidade.

Qualidade passou a ser o agente de mudança corporativa mais importante de nossa época e é a demanda gerencial mais importante a ser enfrentada por muitas empresas. O princípio básico é que qualidade é, essencialmente, um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramento nos negócios, nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que seja alcançada a satisfação dos consumidores, eficiência de recursos humanos e menores custos (DEMING, 1990).

A percepção da importância da qualidade está hoje generalizada. A importância das iniciativas como o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige, para o aumento da competitividade de empresas norte-americanas, indústrias e de serviços, o *Prêmio Deming* no Japão, o PBQP, Prêmio Brasileiro de Produtividade e Qualidade, residem no fato de estarem sendo estabelecidos orientações para a implantação de bases para a qualidade, que resultará em lideranças competitivas. Normas internacionais como a QS 9000 para o setor automobilístico, a série ISO 9000 (International Standard Organization ou Organização Internacional para Normalização Técnica), que passou pela terceira revisão, sendo a primeira em 1987, depois 1994 e agora 2000, se bem que indicam requisitos mínimos para conceituar

um sistema total, apontam na direção de um posicionamento amplo e sistemático e não para um outro estreito e limitado, para a obtenção da qualidade num compromisso em longo prazo.

Pensando em tudo isso que acabamos de ler e buscando atingir perspectivas de sucesso futuro foi no ano de 1998 que a empresa Princesa dos Campos conseguiu a certificação da ISO 9000. O objetivo de qualquer desenvolvimento de qualidade é preencher a lacuna existente entre o que as pessoas realmente fazem e o que poderiam fazer de dessem o melhor de si. É difícil de se imaginar que uma empresa atenda com freqüência os requisitos de qualidade do mundo externo sem que seus bens e serviços sejam produzidos e entregues por pessoas dotadas de um alto nível de qualidade pessoal.

1.2 Justificativa

O Brasil, a partir do início da década de noventa, vem enfrentando o grande desafio de promover a abertura de sua economia à competitividade internacional. Acostumados a um mercado protegido, os empresários brasileiros, de um modo geral, só começaram a preocupar-se com palavras como qualidade, produtividade a partir das novas orientações governamentais relativas à indústria e ao comércio exterior. A criação deste conjunto de políticas colocou o empresariado nacional, face a face com problemas de competitividade, neste novo cenário e com necessidade de reverter tal situação, visto que a inserção progressiva da economia brasileira no mercado global, além de irreversível, é vital para a modernização do país. É cada vez mais atual a demanda por eficiência envolvendo custos, produtividade e competitividade, assim como pelo aprimoramento de produtos e serviços, seja no setor privado, seja no setor público.

Estas transformações implicam em mudanças nas formas de inter-relação, afetando o sistema de valores pelo qual modela a conduta dos membros de uma organização. Apesar de um crescente número de estudos estarem surgindo nesta área, ainda se conhece pouco sobre o impacto deste tipo de mudança nas organizações. Muitos questionamentos estão aparecendo principalmente porque na prática, muitas técnicas de gestão da qualidade, não estão funcionando, ou seja,

muito do que havia sido planejado não deu certo e teriam que sofrer alterações. DEMING (1997) coloca que, no Japão as técnicas e procedimentos nas organizações funcionam não como procedimentos, mas como comportamentos já arraigados e culturalmente orientados. Daí a importância da escolha deste tema, foi determinada pelo interesse dos dirigentes da empresa em saber a repercussão do Sistema da Qualidade em seis anos de implantação, ou seja, como foi a experiência da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Para relacionar o tema em estudo e o Marketing pode-se ainda citar Paladini (1997 pág. 11), “a qualidade total é um processo de aperfeiçoamento contínuo, que visa alcançar resultados como um todo na organização”. A partir dessa definição, salta aos olhos um elemento comum: a visão do marketing como um processo que envolve toda a organização, transcendendo a esfera puramente departamental. Muito embora os organogramas possam exibir um departamento dito de marketing, a verdade é que somente uma parte das decisões mercadológicas, tendo em vista as definições apresentadas, encontra-se sob a autoridade única desse departamento.

Do ponto de vista teórico, estudar o impacto e a contribuição da implantação do Sistema da Qualidade na Princesa dos Campos na visão de seus dirigentes, é relevante na medida em que a literatura sobre o tema, está mais voltada para técnicas, ferramentas estatísticas, ISO 9000. Paladini (1997), afirma que qualidade é muito mais do que um simples conjunto de técnicas e algumas ferramentas estatísticas, envolvem decisões, políticas e estratégias é um planejamento que implica em mudanças na organização. A extensão e a complexidade destas mudanças podem determinar alterações, no processo produtivo, equipamentos, métodos e, principalmente, nas pessoas, o que vai determinar novas posturas, novos comportamentos, novos valores.

Tratando de uma realidade bastante específica, espera-se com este trabalho de pesquisa contribuir de alguma maneira para o enriquecimento do conhecimento já existente na área e também para contribuir com o estudo para a empresa pesquisada.

No que se refere ao aspecto prático, quais são os resultados alcançados a pesquisa buscará auxiliar a partir dos seus resultados alcançados na melhoria do processo do Sistema da Qualidade, pois sabe-se da necessidade e interesse da organização de ser estudada em trabalhos que envolvam o Sistema da Qualidade

no seu dia-a-dia. Diante desse questionamento cabe levantar os seguintes objetivos de pesquisa:

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção gerencial quanto ao impacto da implantação do Sistema da Qualidade na empresa Princesa dos Campos S/A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a importância da implantação do Sistema da Qualidade na visão de seus dirigentes;
- Identificar como o impacto do Sistema da Qualidade foi percebido nos aspectos positivos e negativos.
- Verificar os pontos fortes do Sistema da Qualidade na empresa.
- Verificar em quais áreas o impacto da implantação do Sistema da Qualidade foi maior.

1.4 Estruturação da Monografia

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, foram desenvolvidos os seguintes capítulos da presente monografia.

No primeiro capítulo apresenta-se o tema e problema de pesquisa, justificando de maneira prática e teórica a realização do mesmo. Definiram-se ainda os objetivos norteadores do estudo em pauta.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica na qual é apresentado o resultado das pesquisas bibliográficas. Desta forma, os assuntos tratados neste capítulo estão relacionados ao Marketing, mais precisamente ao Marketing de

Serviços por estar-se falando de uma empresa de transporte, será apresentado a variável em estudo: Gestão da Qualidade. A gestão da qualidade total é apresentada como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito aos princípios de gestão da qualidade, sendo estes princípios, os norteadores para se chegar à competitividade, o que garantirá a satisfação dos clientes ao longo do tempo (DEMING,1997).

A metodologia utilizada na realização da pesquisa é apresentada no terceiro capítulo, onde é descrito o instrumento metodológico escolhido para a realização deste trabalho científico. A mesma busca explicitar a forma como a pesquisa é conduzida no que se refere ao levantamento bibliográfico, coleta e análise de dados e os pontos críticos a serem observados.

No quarto capítulo busca-se caracterizar a organização em estudo, e reconhecer suas relações com o mercado, como a empresa começou, características de seu processo de serviços, de modo específico da organização que serviu como objeto de estudo.

O quinto capítulo é composto pela apresentação e análise dos dados coletados com as pessoas compostas na amostra que são os dirigentes,

Finalizando, o sexto capítulo traz as conclusões concernentes ao impacto e a contribuição da implantação do Sistema da Qualidade na visão de seus gerentes, bem como recomendações para possíveis futuras pesquisas nesta área, assim como sugestões para a organização no que se refere a gestão do seu processo da qualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico-empírico apresentado a seguir busca fundamentar, através da exposição dos conhecimentos constantes na literatura especializada, as hipóteses a serem levantadas acerca do problema de pesquisa definido no capítulo precedente. Sendo assim, serão expostos os conceitos de marketing, marketing de serviços, gestão da qualidade total e cultura organizacional, assim como o impacto da adoção de um novo modelo de gestão numa organização.

No que se refere a cultura organizacional, o referencial teórico-empírico deste trabalho restringe-se a mudança cultural e sua relação com o meio ambiente e ao conceito de valores. Sendo um sistema socialmente construído, para PETTIGREW (1996) a organização consiste num conjunto de significados compartilhados. Esses significados, expressos pelos valores, que acontecem ao longo da história da organização, podem influenciar as decisões e ações adotadas em determinado momento.

Vale ressaltar que, para fins deste estudo, utilizam-se os termos gestão da qualidade total e TQM (*Total Quality Management*) de modo indistinto.

2.1 O que é marketing e seus conceitos

Embora muitos fatores contribuam para o sucesso da empresa, as companhias bem-sucedidas de hoje são fortemente centradas no cliente e muito comprometidas com o cliente. Quase todos confundem marketing com publicidade ou propaganda. No entanto, apesar de serem coisas parecidas, na verdade são complementares, sendo que o marketing é uma ação muito mais abrangente.

Segundo KOTLER (1999), o marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valor.

Com apenas uma rápida revisão da literatura sobre o marketing pode-se verificar facilmente que há quase tantas definições quantos são os livros que versam sobre o assunto.

DUAILIBI e SIMONSEN (1990, p. 12), definem o marketing como “o conjunto de atividades que se destinam a otimizar o lucro de uma empresa, assegurando sua sobrevivência e expansão”.

A clássica definição de KOTLER (1986, p. 36), “marketing é o conjunto de atividades humanas que têm por objetivo facilitar e consumir relações de troca”, ou sua versão revisada KOTLER E ARMSTRONG (1991, p. 2), “definimos marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam por meio da criação e troca de produtos e valores”, encontram-se entre as mais citadas nos diversos trabalhos pesquisados sobre o assunto.

Entretanto, SEMENIK e BAMOSSY (1995, p. 6), arriscam outro conceito, “marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Em todas essas definições, salta aos olhos um elemento comum: a visão do marketing como um processo que envolve toda a organização, transcendendo a esfera puramente departamental. Muito embora os organogramas possam exibir um departamento dito de marketing, a verdade é que somente uma parte das decisões mercadológicas, tendo em vista as definições apresentadas, encontra-se sob a autoridade única desse departamento.

Em conceitos mais novos encontramos o KOTLER (1999), e para ele “o conceito de marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes.” Outro conceito mais novo do mesmo autor diz que “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. (KOTLER, 2000, p. 30)

Para COBRA (1997, p. 23), marketing é “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

RICHERS (2000, p. 5-6) define o marketing como “... a intenção de entender e atender o mercado”. Essa é uma definição operacional, explica o autor, “...para

que possamos atender ao consumidor, precisamos, primeiro, entendê-lo, isto é, identificar-nos com o que ele quer, para, depois, esforçar-nos para atender aos seus desejos. O resto é adereço”.

BOONE E KURTZ (1998, p. 9) o conceituam como “...uma orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo”.

Para entender melhor o marketing, o próximo vai mostrar a sua evolução da pré-história à 6ª geração.

2.2 Evolução do marketing da pré-história à 6ª geração

A **primeira geração**, que ocorreu entre os anos 50 e 60, foi caracterizada pela utilização contida e relativamente envergonhada da palavra marketing. O que existia nas empresas eram algumas das ferramentas de marketing – propaganda, promoção, venda e distribuição – espalhadas de forma desorganizada e isoladas ao longo da empresa. No Brasil, o marketing foi recebido com cautela, timidez e um certo receio diante da força da palavra e de seus conhecimentos até então inacessíveis. (MADIA, 1999).

A **segunda geração** ocupou praticamente todos os anos 70 e foi resultado da semente plantada nas duas décadas anteriores. O cenário existente era traduzido pelo surgimento do auto-serviço como nova forma de distribuição, a consagração da televisão como mídia, a modernização do rádio e os primeiros movimentos das revistas e publicações em direção à segmentação e especialização. Diante do exposto, as empresas precisavam organizar-se, em especial nas funções e atividades que se encontravam espalhadas nas diversas áreas da empresa. Essa segunda geração do marketing “*tem como traço mais marcante o fato de finalmente passar a merecer um espaço reservado nos organogramas, dando origem às figuras dos gerentes/diretores de marketing*”. Os gerentes e diretores de marketing tinham como árdua tarefa trazer para o seu comando ferramentas que durante décadas estiveram alinhadas em outras áreas da empresa. (MADIA, 1999).

A **terceira geração** avançou até os primeiros anos da década de 80 e possui como principal característica a descoberta da importância do marketing na

empresa. Surge, finalmente, o reconhecimento de que o marketing é uma função que deve ser compartilhada com todos, e não uma função do diretor/gerente de marketing. Assim, todas as áreas da empresa (produção, finanças, administração e recursos humanos) entraram em contato com o marketing para desenvolver a consciência de que seu objetivo maior era conquistar clientes permanentes. (MADIA, 1999).

Quando os executivos descobriram, ao contemplarem o mercado, que existia um valor da empresa muito mais importante que todos os demais valores a ela intrínsecos: o da sua imagem, surgiu a **quarta geração**. Era o início da tomada de consciência da importância decisiva do posicionamento. As empresas descobrem que o maior de seus patrimônios é a sua imagem. (MADIA, 1999).

Na **quinta geração** – Maximarketing – o marketing completava sua primeira volta em torno do relógio do tempo, cruzando, dezenas de anos depois, com o traço mais importante de sua pré-história: o do “freguês de caderneta”. As novas tecnologias, bem como as convencionais recicladas criaram as condições para que se voltasse a praticar um “marketing em estado de graça”, um marketing da melhor qualidade: o marketing “um-a-um”. *“A tônica desta quinta geração é a aliança definitiva do computador com o marketing, que se constitui a arma de absoluta precisão e eficácia”* MADIA (1999, p. 31), e a introdução do *database marketing*. Imediatamente, acarretou uma profunda revisão no papel de todas as ferramentas, principalmente as voltadas para a comunicação. Começa a crença de que quanto mais próxima uma empresa estiver de seus clientes, menores serão seus riscos de perdê-los.

Após sua organização interna, as empresas retornaram ao mercado, mas o mercado havia mudado. Nascia a **sexta geração** do marketing, caracterizada pelo surgimento de um novo consumidor: os camagurus. Um cruzamento de camaleões com cangurus, saltando e mudando de nicho comportamental dezenas de vezes no mesmo dia. As empresas precisavam aprisionar esse novo consumidor no database marketing da empresa, para poder acessá-los a qualquer momento, através de um canal cativo e exclusivo. (MADIA, 1999).

Dessa forma, a essência da sexta geração do marketing – a do datamarketing behavior – *“é privilegiar, como condição de sucesso, nos esforços de marketing, os consumidores/camagurus e seus momentos comportamentais, tendo*

como ferramenta básica de trabalho, como coração dos sistemas de comunicação em marketing, os Programas de Database Marketing (PDMs)". (MADIA, 1999, p. 43)

A mais poderosa de todas as ferramentas de comunicação – a Internet – põe em cheque todas as demais formas e veículos de comunicação, mudando a trajetória do marketing. Sua característica essencial de interatividade dá início à **sétima geração** do marketing. Agora, o canal que leva a mensagem é o mesmo canal em que se realiza a compra e se faz o pagamento. (MADIA, 1999).

Na **oitava geração** do marketing – o *Aftermarketing* – as empresas se conscientizam de que a maior parcela de seu tempo, recursos, atenção, inteligência e cuidados deve ser canalizada para os momentos seguintes à realização de uma primeira compra por um consumidor. Surgem os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) não só pra responder e resolver os problemas dos consumidores, mas também para aprender a forma como interagem com os produtos, para ouvir sugestões e transformá-las em oportunidades. É justamente com o carinho e a atenção dedicados aos consumidores, que as empresas estão garantindo clientes para sempre. (MADIA, 1999).

Dos SAC's para os *callcenters* foi um pulo. E esta ferramenta apenas estreitou ainda mais as relações entre consumidor/empresa, melhorando sensivelmente o *aftermarketing*.

As inúmeras manifestações do marketing, ao longo da história, podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1. Marketing da pré-história à 8ª geração

| GERAÇÃO | PERÍODO | CARACTERÍSTICAS |
|--------------|----------------------------|---|
| Pré-história | Antigüidade até os anos 40 | Desenvolvimento das relações comerciais, em várias fases, onde predominavam pequenas empresas, e os clientes eram tratados um-a-um. |
| 1ª Geração | Anos 50 e 60 | O marketing estava esparramado desorganizadamente nas empresas, com suas ferramentas respondendo a diferentes comandos. |
| 2ª Geração | Anos 70 | Implementa-se a organização e surge a figura do diretor-gerente de marketing. |
| 3ª Geração | Até início dos anos 80 | A empresa substitui espelhos por janelas, e todos os seus executivos, independente das áreas onde trabalham, descobrem o mercado, suas verdades e importância do marketing. O marketingman passa a ser o principal executivo; multiplicam-se as gerências e divisões de produtos. |
| 4ª Geração | Anos 80 | As empresas descobrem que a sua imagem é o maior de seus patrimônios. |
| 5ª Geração | Final dos anos 80 | Era do maximarketing, as empresas voltam à pré-história com o marketing "um-a-um" graças ao database. A mídia segmentada ganha destaque. |
| 6ª Geração | Anos 90 | Os "consumidores diplomados" ou camagurus são "aprisionados" no database marketing da empresa e acessados através de um canal personalizado. |
| 7ª Geração | Final dos anos 90 | Fortalecimento dos canais de distribuição alternativos, tais como os desenvolvidos a partir do telemarketing e da internet, a rede mundial de computadores. |
| 8ª Geração | | Era do Aftermarketing, as empresas canalizam toda sua atenção para os momentos seguintes à realização de uma primeira compra, com o objetivo de "aprisionar" clientes. |

Fonte: Adaptação da Revista Marketing e Negócios, n°. 16, p. 27. 1993.

Dando ainda seqüência na evolução da história do marketing o item abaixo vai ajudar a compreender mais o novo paradigma do marketing.

2.3 Novo paradigma do marketing

Com a mudança da era do marketing de massa para a era do marketing de nichos, a teoria dos 4 P's de Jerome McCarthy, orientada mais para produto do que para clientes, dá lugar para a teoria dos 4 C's de Lauterborn, voltada para o cliente. De acordo com os 4 C's dos autores SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN, (1994), temos :

- **Cliente:** substitui o produto. O produto é deixado de lado e toda atenção é dada para o estudo das necessidades e vontades do cliente, significa vender o que alguém quer adquirir.
- **Custo:** o custo possível para o cliente, substitui o preço. "Compreenda o custo para o consumidor satisfazer sua vontade ou necessidade" (SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN , 1994, p. 14).
- **Conveniência:** substitui praça (place). A atenção é voltada para a conveniência de comprar sob o ponto de vista do cliente.
- **Comunicação:** substitui a promoção. A palavra de ordem da década de 90 é a comunicação.

Em suma, com esses 4 C's têm-se um foco voltado para o cliente, um custo aceitável por esse cliente, a conveniência de atender e entregar melhor, conquistando sua fidelidade através da comunicação.

"O lema da era dos fabricantes – caveat emptor: deixe que o comprador se cuide – foi substituído por cave emptorum: cuidado com o comprador" (SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN , 1994, p. 14).

A seguir compreenderemos a administração de marketing através das definições de vários autores consagrados, e o próximo item vai aprofundar mais o assunto que é de interesse desse trabalho o marketing de serviços.

2.4 Administração de Marketing

Um dos autores especializados neste assunto nos diz que "Administração de Marketing é definida como a análise, planejamento, implementação e controle de

programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais.” (KOTLER, 1999, p. 8)

A administração de marketing é o processo pelo qual os profissionais de marketing atingem seus objetivos organizacionais. O centro desse processo é administrar o nível, duração e composição da demanda mantendo os clientes existentes e atraindo novos.

Segundo KOTLER (2000), marketing de administração é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

2.5 Administração de Serviços

“A administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa” (ALBRECHT, 1994, p. 21). E de acordo com esta filosofia, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente, construindo uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização. Começando com a responsabilidade da alta administração quanto à definição da missão da empresa e à especificação da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do sucesso da empresa.

Essa qualidade deve nascer da administração da organização e traduzir-se em uma cultura de serviços, uma filosofia, uma missão reconhecida para todos os membros da organização. A alta administração é responsável pela “definição da missão da empresa e especificação da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave de funcionamento da empresa” (ALBRECHT, 1994, p. 23).

O que a administração de serviços faz, de acordo com ALBRECHT e BRADFORD (1992, p. 24), é criar “uma organização centrada no cliente e com foco nas suas necessidades e expectativas”.

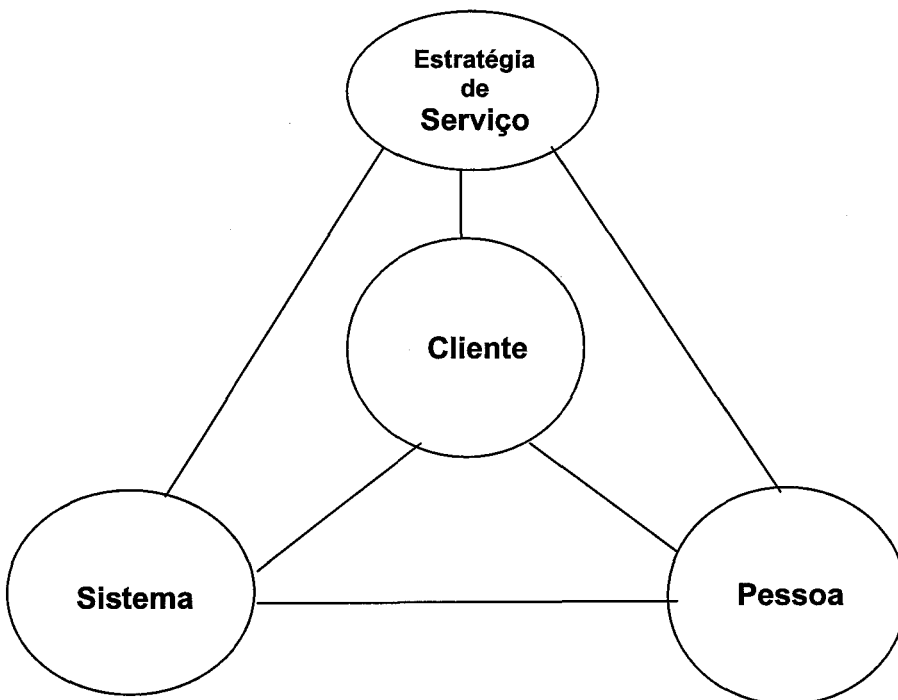
2.5.1 Triângulo dos Serviços

Um dos elementos do modelo de administração de serviços é o “Triângulo do Serviço”, idealizado por ALBRECHT (1994) e composto por três fatores-chaves que podem ser considerados os responsáveis pelas diferenças entre as empresas. São eles:

1. Uma visão ou estratégia de serviço bem definida, a qual deve transformar-se numa espécie de evangelho e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente.
2. Pessoal de linha de frente orientado para o cliente e suas necessidades, de forma que o cliente perceba que o serviço é de qualidade superior.
3. Sistemas voltados para o cliente e não para a conveniência da organização.

Esses três elementos que ilustram a filosofia da administração de serviços, mostrados na Figura 2, devem atuar conjuntamente para que haja um nível mínimo de qualidade.

Figura 2. O Triângulo dos Serviços



Fonte: Albrecht (1994, p. 32)

2.6 Marketing de Serviços

Vivemos numa “economia de serviços”, na qual a prestação e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez maior. O crescimento do setor de serviço se deu por duas razões. Primeiramente, devido ao aumento da demanda dos consumidores e compradores organizacionais, ocasionada pelo desenvolvimento da economia nacional e mudanças na estrutura familiar. Em segundo lugar, devido as novas tecnologias, dentre as quais, se destaca a tecnologia da informação, que fez com que empresas que antes comercializavam apenas produtos tangíveis, acrescentassem serviços ao seu composto de produto. (CHURCHILL; PETER, 2000)

O marketing de serviços assemelha-se ao marketing de bens, porque do ponto de vista do marketing, bens e serviços não são drasticamente diferentes. Ambos devem, em uma troca, oferecer valor aos clientes, bem como ser oferecidos em locais apropriados por preços aceitáveis. Independente da venda de bens ou serviços, os profissionais de marketing precisam coletar e analisar informações sobre o que os clientes potenciais valorizam e, depois, criar um composto de marketing que agregue valor para um grupo de clientes. No entanto, a natureza dos serviços cria desafios especiais para os profissionais de marketing, por isso, estes devem estar atentos para as diferenças entre bens e serviços. (CHURCHILL E PETER, 2000).

Segundo LIMA FILHO (2001), define-se marketing de serviços como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistências profissionais. Nestas atividades incluem-se as tarefas de desenvolvimento e promoção de serviços pessoais e comunitários.

Na venda e uso de serviços notam-se alguns aspectos diferentes que precisam ser reconhecidos para efeito da aplicação de técnicas de marketing nesta área.

Os serviços são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem comprados e usados pelos usuários.

Ao contrário dos produtos os serviços não podem ser colocados em “estoque”, ou seja, devem ser produzidos e usados no momento da transação, por exemplo: quando um cliente perde um horário marcado no médico, o profissional não coloca em estoque a hora ociosa; da mesma forma se não houver horas

marcadas o horário vazio do profissional será inevitavelmente perdido em termos de renda.

Outra diferença entre serviços e produtos está no fato de que quem presta o serviço deverá necessariamente estar em contato com quem recebe, por exemplo: em uma boa aula de ginástica, sempre haverá um trainner e um aluno.

Finalmente pode-se afirmar que os serviços ao contrário dos produtos variam muito mais em termos de qualidade e eficiência, por estas razões afirmam os mercadológicos que os serviços são de natureza “inconsistente”.

2.6.1 Objetivos do Marketing de Serviços

Investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços deve sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área indica como atingir o mercado e esquematizar a oferta de serviços. Marketing de Serviços. (LIMA FILHO, 2001)

2.7 Definindo Serviços

À medida que um país se industrializa, vai crescendo a força de trabalho em atividades de serviços, tornando-se maior que a soma daquela empregada em agricultura e indústria, conjuntamente. Nos Estados Unidos, essa mudança se deu provavelmente a partir de meados da década de 50. No Brasil, agricultura e indústria somadas ainda suplantam os serviços em percentagem da mão-de-obra empregada.

No entanto, “...os serviços são hoje, em nosso país, responsáveis por mais de 50% do PIB. Ademais, hoje, o sucesso de ‘produtos’ depende em grande parte do mix e da qualidade do composto de serviços oferecidos. A preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar a fabricação com a satisfação da necessidade e desejos dos consumidores.” (COBRA, 1992, p. 373)

O autor QUINN (1996, p. 6), afirma que:

As 'indústrias de serviço' incluem transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais: jurídicos, de consultoria e contábeis, de entretenimento, de atendimento a saúde, de sistemas de entrega, e assim por diante, no setor privado; serviços sócio-governamentais no setor público. 'Atividades de serviço' incluem as de armazenamento, de comercialização, de vendas, de pesquisa de mercado, de distribuição, de reparos e atividades tecnológicas, que podem ser realizadas dentro de uma firma integrada, manufatura ou serviço; ou por uma firma separada, como uma empresa de pesquisa de mercado ou contábil. O elemento comum entre todas essas atividades e as indústrias é a predominância da administração do intelecto, em vez da administração de coisas físicas, na criação do valor adicionado. Na verdade, as linhas divisórias entre essas duas coisas estão sendo rapidamente apagadas.

Outro aspecto importante é que os níveis de qualificação exigidos nos serviços são muito variados. Dedicam-se os serviços desde pessoas de muito baixa qualificação, executando tarefas simples e de pouca exigência técnica, como os serviços de limpeza, entrega e outros, até profissionais altamente qualificados, que processam dados complexos, tomam decisões, relacionam-se com pessoas de alto nível, precisam ser muito criativas e/ou apresentar excelente nível de formação científica.

Em muitos países industrializados, a indústria de serviços é a maior de todas, empregando até dois terços da população.

Por isso, é muito importante que se tenham algumas definições de autores renomados a respeito de serviço.

JURAN (apud CARDOSO, 1995, p. 56) afirma que um produto é o resultado de qualquer processo. Os economistas definem "produtos" como sendo bens e serviços, ou seja, a palavra produto é termo genérico para qualquer coisa que se produza, seja bem ou serviço. Além disso, bem é algo físico, enquanto serviço é trabalho feito para outro, o que significa dizer que produto inclui tanto o bem quanto o serviço.

Para COBRA (apud VELHO, 1995, p. 5), "serviço é comercializável isoladamente; produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa,

não se experimenta antes da compra, mas permite satisfação de desejos e necessidades dos clientes”.

KOTLER (apud CARDOSO, 1995, p. 57) diz que “serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico”.

Para entendermos os serviços precisamos saber também que o serviço está relacionado com o produto. JURAN (1992, p. 5) afirma que um “produto é o resultado de qualquer processo” e processo presume um sistema, com qualquer referencial definido. “Os economistas definem produtos como sendo bens e serviços”. Assim a palavra produto é um termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços. “Entende-se por bens como algo físico, enquanto serviço significa trabalho feito para outro”.

Neste enfoque da área de marketing, conforme HOROVITZ (1993, p. 23), em geral o “serviço é o conjunto das prestações que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem, e da reputação presentes”. No entanto, o reconhecimento do papel estratégico dos serviços vem trazendo complexidade e diferenciação entre definições de produtos, bens e serviços.

Um exemplo desta afirmação pode ser dado por Lobos onde ele diz que “...em geral, entende-se por serviço tudo que um restaurante deve fazer para agradar o freguês – incluindo a comida, o atendimento etc. Por outro lado, a literatura especializada refere-se comumente a ‘bens e serviços’ como constituintes do chamado ‘produto’. Neste caso, o ‘bem’ seria a refeição; ‘o serviço’ corresponderia ao atendimento; e o ‘produto’, ao somatório desses dois fatores, associados a outros que levam (...) a ponto de desejar retornar ao restaurante.” (LOBOS 1993, p. 21)

Um serviço “...é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. (KOTLER, 1998, p. 412).

O autor NORMANN (1993), percebe o serviço como um “pacote” de serviços, ou seja, um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente. Esse pacote é composto de um serviço-núcleo – que seria a razão de ser ou a finalidade

do serviço – e de serviços periféricos ou secundários – serviços agregados ao serviço-núcleo e que acabam sendo os responsáveis pela escolha do cliente.

2.8 Tipos de Serviços

Para LAS CASAS (1994, p. 21), “há diferentes tipos de serviços a serem comercializados.” O serviço pode ter um enfoque no conhecimento e o objeto de comercialização principal desse enfoque é intangível. Também há serviços que são consumidos junto com bens; nesse caso, o objetivo de comercialização inclui ambos, produtos tangíveis e intangíveis.

“Ao considerarmos o setor de prestação de serviços como um todo, percebe-se que o objeto de comercialização é uma combinação de tangíveis e intangíveis que variam de proporcionalidade.” (LAS CASAS, 1994, p. 22)

“Quanto mais intangível for o componente comercializado, um maior afastamento do marketing tradicional de massa será recomendado para a abordagem do serviço.” (LAS CASAS, 1994, p. 23)

Pude observar que todos os serviços comercializados merecem um tratamento mercadológico que leve em consideração as características dos serviços que são identificadas logo em seguida.

2.9 Características dos Serviços

Uma característica significativa da era dos serviços é que as pessoas, nas empresas, cada vez mais precisam conviver com situações ambíguas ou paradoxais, em que certos aspectos parecem conflitar uns com os outros, sendo ambos, no entanto, necessários.

“Os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.” (LAS CASAS, 1994, p. 24).

Foi verificado que vários autores como GIANESI e CORRÊA (1994), GRONROOS (1995) e KOTLER (1998) apresentam seu conjunto próprio de

características para os serviços. Procurando sintetizá-las destacam-se as seguintes peculiaridades presentes nos serviços prestados:

- O serviço humano é um bem indivisível, imprimindo um caráter intangível;
- Não pode ser armazenado ou reproduzido; não podem ser assegurados;
- Medidas próprias adequadas a cada situação são requeridas como base;
- Produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço;
- A avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes, e sem possibilidade de verificar os resultados previamente, corrigindo falhas eventuais.

Para LAS CASAS (1994, p. 24) a característica da intangibilidade significa que os serviços são abstratos. Isto quer um tratamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing.

Para o mesmo autor o aspecto da inseparabilidade dos serviços refere-se a outro importante determinante mercadológico de comercialização. Não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente. Por isso, é necessário uma capacidade de prestação de serviços antecipada.

“A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Isto é fácil de se concluir, pois os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável. É difícil manter uma empresa com o mesmo padrão de qualidade. Em uma mesma equipe pode haver diferenças devido à capacidade diferenciada.” (LAS CASAS, 1994, p. 24)

Devido a estas características, o marketing de serviços deve se diferenciar do de bens quanto à ênfase em certas ferramentas, principalmente treinamento e imagem. O treinamento, por exemplo, irá homogeneizar uma equipe de vendas, desenvolver habilidades e conhecimentos, conseqüentemente melhorando a relação produção/consumo da característica de inseparabilidade. A imagem irá auxiliar na credibilidade, o que é importante para amenizar, interferem no desempenho das empresas prestadoras de serviços e portanto devem ser alvos de toda consideração por parte dos mercadólogos.

Para uma empresa manter a prestação de serviços com qualidade, é necessário que haja certa padronização. Caso contrário, dificilmente irá projetar uma

imagem coerente. No entanto, necessita-se de padronização de desempenho mas heterogeneidades de interações devido às diferenças das expectativas dos clientes.

A última característica para LAS CASAS (1994, p. 25) diz que "a simultaneidade dos serviços nos diz que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, será necessário sempre considerar o momento de contato com a clientela como fator principal de qualquer esforço mercadológico."

2.10 Qualidade em Serviços

"Proporcionar qualidade total em serviços é uma satisfação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários. Serviço diz respeito a sentimento." (ALBRECHT, 1995, p. 86).

Portanto, o que se percebe com esta definição é que não se limita apenas aos clientes externos. A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho, ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

Para ALBRECHT (1994) está havendo uma revolução nos serviços, na qual as empresas procuram fazer da qualidade do serviço a sua vantagem competitiva. Porém, muitas empresas ainda dormem enquanto poucas dirigem essa revolução.

A globalização da economia, segundo LEITE (1995, p. 1), trouxe preços mais baixos em justaposição aos elevados padrões de qualidade. Na dificuldade em distinguir produtos e serviços, as empresas buscam um diferencial para garantir sua sobrevivência num mundo tão competitivo. Esse diferencial é uma preocupação permanente com a qualidade nos serviços ao cliente. KOTLER (1991) sugere, como solução para essa concorrência de preços, o desenvolvimento de uma oferta, fornecimento e imagens diferenciados. Segundo o autor, a oferta deve possuir algum aspecto inovador que a diferencie dos concorrentes e, mesmo que copiado posteriormente, lhe trará vantagens temporárias e uma reputação de inovador. O

fornecimento do serviço pode ser diferenciado através das pessoas, do ambiente físico e do processo. E, finalmente, pode-se obter uma diferenciação de sua imagem através de símbolos e marcas – uma forma de se fazer presente na mente do consumidor.

Citando novamente ALBRECHT (1994, p. 13), “a excelência de serviço é um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista de seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes”.

A qualidade do serviço do ponto de vista do cliente, pode ser definida como o grau até o qual um serviço satisfaz as exigências, os desejos e as expectativas do seu receptor. Um cliente percebe a qualidade como sendo superior ou inferior, dependendo da sua experiência. Isto não tem, necessariamente, relação alguma com aquilo que dizem os peritos.

Assim, a qualidade de um dado serviço somente é melhor quando o cliente sente que o serviço é melhor, a despeito daquilo que a gerência da organização de serviços, e outras autoridades percebem como aperfeiçoamento, objetivos e factuais.

Toda organização de serviços deve se assegurar de que a qualidade dos seus serviços satisfaça constantemente as exigências daqueles segmentos de mercado para os quais ela decidiu dirigir seus esforços.

O processo de garantir a qualidade dos serviços deve ser gerenciado cuidadosamente, pois, de acordo com GIANESI e CORRÊA (1994), com raras e honrosas exceções, não existe uma cultura bem estabelecida, tanto em termos de buscar prestar um bom serviço, como de exigir um bom serviço pelo qual o consumidor paga. A baixa qualidade dos serviços pode ser atribuída a alguns motivos como:

- Frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra ‘temporária’ e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;

- Excessiva ênfase em cortes de custos e busca míope por produtividade de recursos causa degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- Cliente, em geral acostumado com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais;
- É normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviço e de situações que tipicamente ocorrem em situações reais;
- A qualidade do pacote de serviços ofertada é freqüentemente e, em grande parte, intangível, portanto, difícil de medir e controlar.

JURAN (1992) afirma que as características de qualidade são: identificáveis e são atributos necessários para a adequação ao uso, mesmo com as particularidades dos serviços.

De acordo com GHOBADIAN et al. (1994), as definições de qualidade estão na abordagem centrada no cliente, afirmando que a qualidade percebida pelo cliente deve corresponder ou superar suas expectativas. Esta qualidade percebida pode variar para diferentes clientes, principalmente se o bem em questão é intangível, como no caso dos serviços. Ocorre também, que o mesmo serviço seja percebido de diferentes maneiras pelo cliente em diferentes ocasiões. Este fato se deve pela própria tendência a variabilidade dos serviços. BERRY (1998) afirmam que a qualidade percebida do serviço resulta da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Se a qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente então a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas (KOTLER, 1998).

SLACK et al (1997) apontam as relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Por mais subjetivas que sejam as percepções de um serviço, a empresa deve se empenhar em conhecer as expectativas de seus clientes de maneira a prestar um serviço que supere tais expectativas.

Sempre que a empresa e o cliente entram em contato há um “encontro de serviço”. Este encontro envolve inúmeros aspectos entre eles o contato direto, indireto, ambiente físico, equipamentos, etc. Cada contato do cliente com a empresa ao longo do processo da produção do serviço, GIANESI e CORRÊA (1994) denominam de momento de verdade. São os momentos em que a empresa tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade dos serviços prestados por ela. Os momentos da verdade são considerados subprocessos do processo de produção de serviço. Podem ser considerados pontualmente, é o impacto diferenciado que cada um deles exerce na percepção do cliente que ao final do processo determinará a impressão da qualidade do serviço. Ao analisar os momentos da verdade, é possível identificar as características importantes para o cliente em cada ponto de interação. A seqüência de momentos da verdade enfrentados pelo cliente, enquanto o serviço está se processando, é chamada de ciclo de serviço.

A qualidade em serviços é difícil de ser avaliada e torna-se imperativo definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno essencialmente intangível. Neste sentido, são estabelecidos determinantes para a qualidade em serviços. De acordo com BERRY (1998); GHOBADIAN et al. (1994); GIANESI e CORRÊA (1994), considera-se o seguinte conjunto de determinantes para a qualidade em serviços:

- Confiabilidade: prestar o serviço conforme o prometido, com precisão, consistência e segurança.
- Rapidez: velocidade no atendimento e prontidão para atender o cliente.
- Tangibilidade: refere-se a qualquer evidência física do serviço, como instalações, funcionários e equipamentos que estão envolvidos no processo.
- Empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente.
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes.
- Acessibilidade: facilidade de acessar ou contatar fisicamente o serviço.

- Disponibilidade: facilidade de encontrar pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Para ALBRETCH e BRADFORD (1992) o peso de cada determinante varia de acordo com o setor em que o serviço está inserido. Da mesma maneira, os determinantes da qualidade terão maior ou menos impacto em cada momento da verdade, dependendo do tipo de serviço prestado. Cada momento da verdade tem um grau de importância diferente em relação ao ciclo de serviço, permitindo a identificação dos momentos da verdade críticos. Através dos objetivos estratégicos de cada operação de serviço e da relação que estes objetivos têm com os determinantes da qualidade é que se determinará o grau de importância de cada momento da verdade.

2.10.1 Momento ou Hora da Verdade

A hora da verdade, uma expressão usada em touradas, foi adaptada por Jan Carlzon, presidente da *Scandinavian Airlines*, e usada para incentivar seus funcionários em uma época de dificuldades econômicas, é “aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto” (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p. 28).

Porém, nem sempre as horas da verdade envolvem interação direta com os funcionários de uma empresa. Uma peça de publicidade da empresa, a existência de um estacionamento, a fachada de um edifício, receber correspondência pelos correios, todos esses eventos geram uma impressão sobre o serviço prestado. (ALBRECHT, 1994).

É errôneo ter em mente a idéia de que os momentos da verdade acontecem aleatoriamente, segundo ALBRECHT e BRADFORD (1992, p. 30), eles ocorrem numa “seqüência lógica e mensurável”.

No entanto, segundo GIANESI e CORRÊA (1994), um encontro de serviço é composto de vários momentos de interação que vão impactar a percepção total da

qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre cliente e empresa ao longo do processo de produção do serviço são chamados de momentos da verdade.

Para GRONROOS (1995, p. 55), “os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros ‘momentos de oportunidade’, pois representam oportunidades para o prestador de serviço demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”.

2.10.2. Ciclo dos Serviços

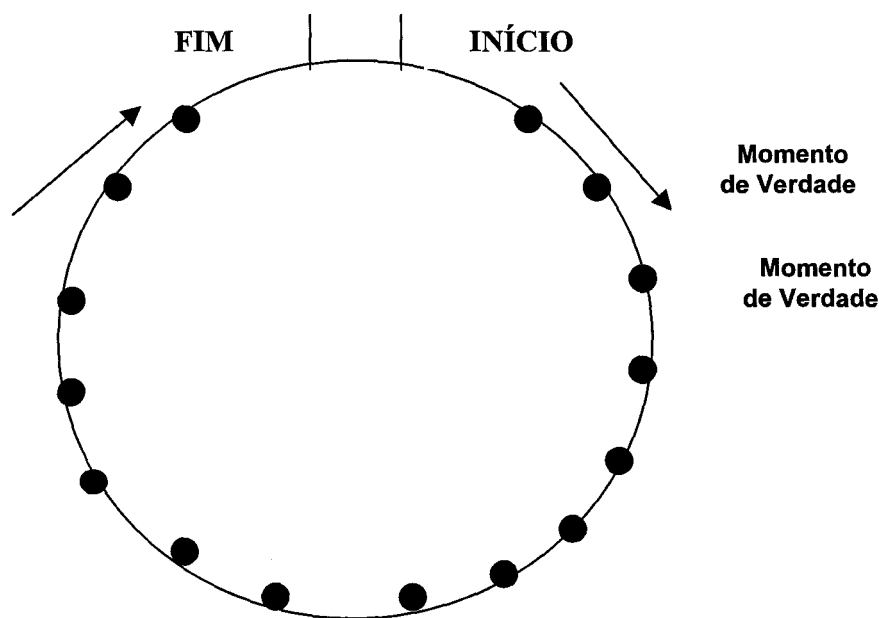
A seqüência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado é chamada de ciclo de serviços.

“É a seqüência completa de momentos de verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita uma necessidade” (ALBRECHT, 1995, p.110).

ALBRECHT (1992, p. 34) define o ciclo de serviço como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa a medida em que experimenta o serviço”. É interessante observar que essa seqüência de atividades corresponde ao processo de prestação de serviço no ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo de serviço corresponde ao encontro de serviço.

A Figura 3 ilustra o Ciclo de Serviços. Cada um dos itens enumerados representa uma hora da verdade para o cliente, ou seja, um momento em que o cliente entra em contato com a organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço prestado.

Figura 3. O Ciclo de Serviços



(Albrecht, 1995, p. 110)

Os momentos da verdade podem ser considerados separadamente como sub-processos do processo de produção do serviço. Alguns autores acham que o nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo (momentos da verdade) pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes. Além disso, os autores concluíram que os diferentes momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente. Por isso, é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada ponto de interação e quais momentos de verdade têm maior impacto na satisfação do cliente.

2.11 Os Sete Pecados dos Serviços

ALBRECHT (1992) identificou sete pecados comuns relacionados com os serviços, são eles:

1. Apatia – O funcionário responsável pelo contato com o cliente se comporta de modo apático, fazendo pouco caso do seu trabalho e dos clientes.

2. Dispensa – O funcionário tenta, a todo custo, livrar-se do cliente alegando que não é sua função ou que está no fim do expediente.
3. Frieza – Semelhante à dispensa. Um funcionário hostil e ríspido faz de tudo para ver o cliente pelas costas.
4. Condescendência – Os clientes são tratados de forma abusiva, dominadora, muitas vezes com palavras que não são de fácil compreensão.
5. Automatismo – Um funcionário mecanizado trata todos os clientes da mesma forma, seguindo um padrão pré-definido. Não há um tratamento individualizado.
6. Livro de Regras – As normas da organização estão acima da satisfação dos clientes, de modo que os funcionários não dispõem de liberdade para abrir exceções ou usar o bom senso e satisfazer clientes.
7. Passeio – Variação do pecado de querer livrar-se do cliente. No “passeio” o cliente é empurrado de um setor para outro, fazendo um verdadeiro “city tour” por toda a organização.

2.12 Estratégia de Serviço

A primeira característica das organizações de serviços bem sucedidas é possuir uma estratégia de serviços, percebida pelos clientes e capaz de permeabilizar o comportamento da linha de frente. Para HOROVITZ (1993) uma vantagem competitiva não pode ser conquistada sem uma estratégia de serviço e o cliente deve ser o ponto de partida de uma estratégia de serviços como “uma fórmula distinta do fornecimento do serviço”. Que reflete uma premissa bem escolhida sobre o que o serviço representa para o cliente, em termos de benefício e que dá origem a uma determinada posição competitiva.

A estratégia de serviço é “...uma fórmula especial para a prestação do serviço” (ALBRECHT, 1994, p. 182) ou “...uma fórmula distinta do fornecimento do serviço” ALBRECHT (apud LOBOS, 1993, p. 33). HOROVITZ (apud LEITE, 1995) percebe a estratégia de serviços, tendo no cliente seu ponto de partida, como primordial para que se obtenha uma vantagem competitiva.

Para WALKER (1991), a estratégia de serviços é parte central de uma estratégia comercial da empresa, visto que define a cultura interna da empresa, bem como a sua imagem externa desejada. Precisa ser comunicada a todos e encontrar ressonância em uma estrutura organizacional projetada no sentido de responder às necessidades dos clientes. Deve incluir, além das necessidades e expectativas dos clientes, as atividades dos concorrentes e visão do futuro. Ou seja, saber o que os principais concorrentes estão fazendo, utilizando uma das formas mais rápidas, baratas e úteis de se obter inspiração para melhorar a Qualidade em Serviços, o “Benchmarking”. “Benchmarking” é, segundo LOBOS (1993, p.264), “o processo de comparação sistemática de produtos a serviços com os oferecidos pela concorrência ou por empresas tidas como excelentes em algo determinado, com o propósito de se incorporar o que os outros estão fazendo de melhor”.

O autor cita como exemplo, no Brasil, o caso da Editora Abril, que todos anos compara a Revista Veja às melhores revistas do mundo, é o caso da American Express, que usa 65 funcionários para fazer benchmarking no mercado. Munidos de cartões de crédito concorrentes (Visa, Diners e Sollo), esse grupo de “detetives” analisa várias operações, avaliando desde a demora no atendimento até as práticas de cobrança da fatura. Quanto à Visão do futuro, as empresas precisam ter uma imagem clara de onde gostariam de estar e de como chegar lá e para isso precisam de líderes que encorajem mudanças e capacitem as pessoas a criarem uma visão do futuro.

Para que a estratégia de serviços seja eficaz, ela precisa, segundo ALBRECHT (1995):

- Ser mais do que um slogan, devendo ser concreta e orientada para a ação.
- Transmitir um conceito ou missão facilmente entendível por todos da organização, de forma que seja posto em prática.
- Estar relacionada com uma premissa de benefício crítico importante para o cliente e pelo qual este esteja disposto a pagar.
- Diferenciar, aos olhos do cliente, a organização de seus concorrentes.
- Ser simples, unificada e fácil de expressar e explicar ao cliente.

Os dois principais objetivos de uma estratégia de serviços, segundo WALKER (1991), são a criação de uma diferença observável ou mensurável pelos clientes e a obtenção de um impacto verdadeiro na maneira como as coisas são feitas dentro da empresa.

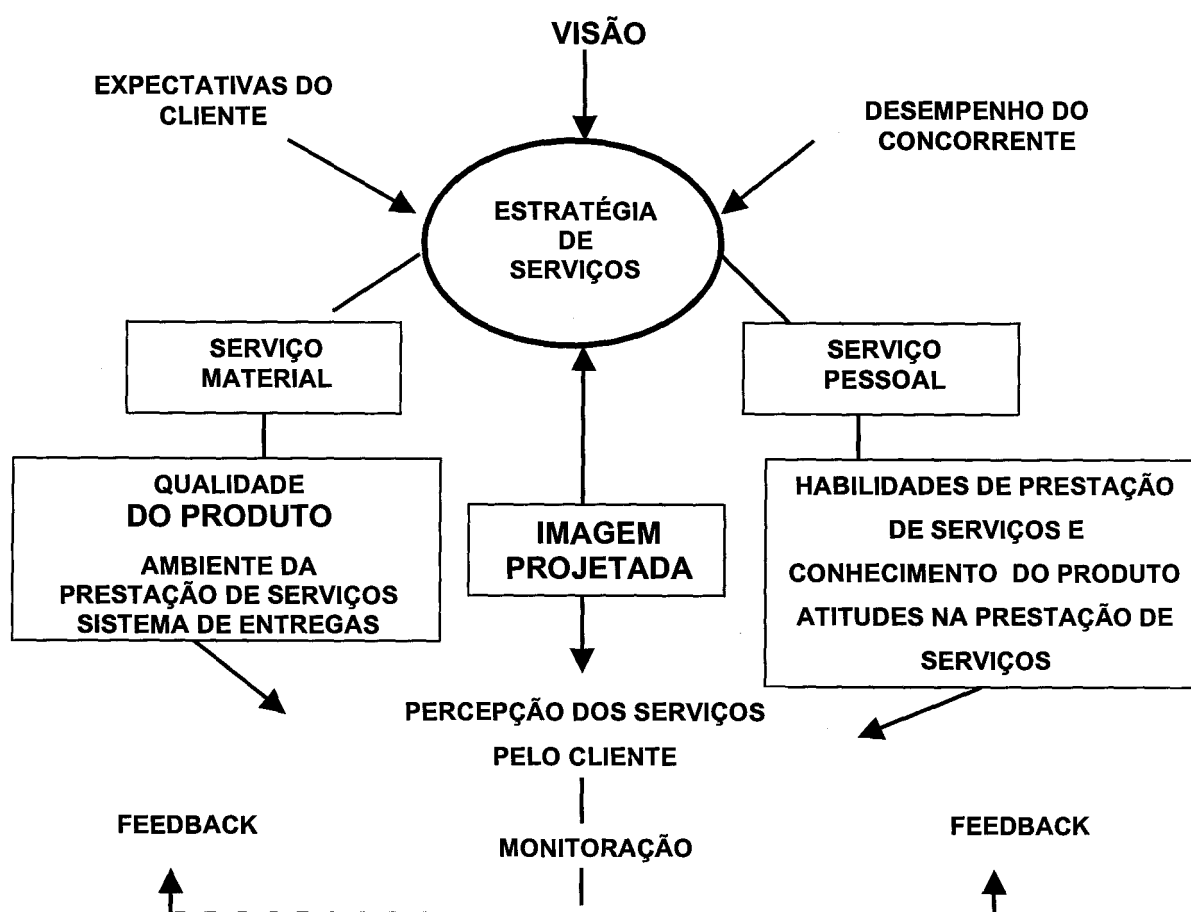
Esta mesma estratégia deve incluir (WALKER, 1991) :

1. As necessidades e expectativas do cliente – Faz-se necessário estar sempre “sintonizado” às necessidades do cliente e suas expectativas e percepções quanto ao desempenho atual da empresa.
2. As atividades dos concorrentes – Para que haja uma qualidade e inovação dos serviços prestados, é fundamental conhecer os concorrentes e suas ações. Toda essa gama de informações levará a uma definição dos pontos fortes e fracos.
3. Visão do futuro – Para trilhar um caminho onde se deseja chegar, é necessário produzir uma declaração geral de atitude e filosofia, a qual deve ser aceita e seguida por todos da organização.

Paralelo a esses três elementos essenciais da estratégia de serviços, WALKER (1991), teoriza que o aspecto material deve estar munido de qualidade, tanto no produto e ambiente da prestação de serviços, quanto nos sistemas de entrega. No aspecto pessoal, todos os funcionários, não só os da linha de frente, devem possuir habilidades que permitam tratar com os clientes e suas reclamações, além de conhecimentos técnicos do produto, do negócio e da organização. Aliado a isso tudo, deve existir uma preocupação com a imagem, ou seja, com a maneira como a organização promove a si mesma e que concede aos clientes uma percepção dos serviços.

Dessa forma, já é possível lançar um programa de serviços, segundo o referido autor, através do uso de um tema capaz de evocar ação e englobar todas as metas da estratégia de serviços, ao mesmo tempo em que se monitora os resultados e se reforça constantemente a mensagem. O modelo de estratégia de serviços foi esquematizado na Figura 4 a seguir.

Figura 4. Modelo de Estratégia de Serviços



Fonte: WALKER (1991, p. 10)

2.13 As definições para a qualidade

A definição do termo qualidade depende do âmbito em que ocorre. Possui interpretações diversas em diferentes empresas, conforme grupos de uma mesma organização, de acordo com o entendimento de cada indivíduo. Por isso mesmo, a qualidade continua facilmente mal entendida com decorrências que prejudicam as empresas que desejam implementá-la. Uma melhor compreensão do termo é fundamental para que a qualidade possa assumir função estratégica na competitividade.

Buscar um conceito da qualidade merece todo cuidado. Indagado sobre o que significa a palavra qualidade, em uma entrevista Juran disse: "Há muitas frases

curtas a escolher, mas frases curtas são armadilhas." (BARROS,1992:1). Este é um sinal de alerta, devendo-se considerar a intenção de definições breves para facilitar clareza de entendimento na organização. Na formulação de um conceito de qualidade é essencial a clareza de uma definição breve, mas o fundamental é que seu significado esteja perfeitamente entendido e que seja uma linguagem comum por toda a empresa.

A adoção de um conceito de qualidade é passo fundamental para uma empresa e neste sentido este estudo se direciona. Uma revisão da literatura sobre este assunto é conveniente e este trabalho a faz, considerando a evolução dos conceitos à medida que foram sendo conhecidos através de:

- *Autores clássicos da qualidade*: entendidos como autores notáveis pelo desenvolvimento da qualidade, e que com seus trabalhos reconhecidos contribuíram para experiências de sucesso em empresas atuais: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi. Acrescenta-se entre estudos clássicos nesta área, o trabalho de Garvin (1992) quando sistematiza as diversas definições, em abordagens com frentes conceituais comuns.
- *Definições de Qualidade dentro do conceito de Produto Total*: a partir da divulgação de obras recentes, já procurando sistematizar os conceitos para uma análise, em relação aos objetivos deste trabalho.

Segue abaixo algumas definições de autores que contribuíram com seus trabalhos:

- JURAN (1990), como adequação ao uso, propondo o planejamento, controle e aperfeiçoamento da qualidade.
- CROSBY (1979) (1990), como conformidade com requisitos, propondo fazer certo na primeira vez e buscar o defeito zero.
- DEMING (1990), como nível de satisfação dos clientes, propondo que a qualidade é construída e não apenas inspecionada.
- FEIGENBAUM (1951), como uma composição de características que atendem a expectativas, propondo um controle total da qualidade além dos limites da produção. "É a composição total das características de marketing, engenharia, fabricação e

manutenção de um produto ou serviço através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do cliente".

- TEBOUT (1997), como a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da

compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os concorrentes.

- PARASURAMAN (1992), especificamente para serviços, como a diferença entre as expectativas do cliente e suas percepções do serviço prestado.

- GRÖNROOS (1990), também para serviços, como resultado da composição entre aspectos técnicos e funcionais, influenciados pela imagem da empresa e de forma comparativa às expectativas dos clientes.

De todas as definições apresentadas, a mais difundida é a de JURAN (1990):

"Qualidade é a adequação ao uso, isto é, o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante o seu uso". Para esse autor, produto é um conceito amplo que engloba serviços, cabendo destacar a ênfase dada ao uso do produto, em última análise, ao benefício gerado por ele.

Juran (1990) identifica dois tipos de características de qualidade, que atendem às necessidades e, conseqüentemente, levam a um aumento da satisfação do cliente, por exemplo, no caso de transportes urbanos, aumento na freqüência de uma linha de ônibus. São características associadas à ausência de deficiências, levando à não insatisfação dos clientes, no exemplo, a limpeza dos ônibus.

GARVIN (1992), citando a ASQC, apresenta elementos estratégicos que direcionam a considerar-se a qualidade de forma comparativa com a concorrência, e não definindo-a a partir de padrões fixos e internos à empresa: "Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem (os clientes, usuários e aqueles que influenciam ou representam) que têm a última palavra quanto até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas". "A satisfação relaciona-se com o que a concorrência oferece". "A satisfação é conseguida durante a vida útil do produto e não apenas na compra". "É preciso um

conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles que o produto atende."

Esse mesmo autor classifica cinco enfoques possíveis para definir-se qualidade. O enfoque transcendental, voltado para os aspectos filosóficos e associado à excelência absoluta. O enfoque baseado no produto e voltado para as suas características quantitativas e qualitativas. O enfoque baseado no usuário e direcionado para a adequação ao uso e à satisfação do consumidor; o enfoque baseado na fabricação associado à conformidade com especificações. E, finalmente, o enfoque baseado no valor relacionado com custos e preços.

No contexto deste trabalho, todas essas definições seriam aplicáveis variando conforme o objeto da abordagem. Quando são tratados os aspectos relativos ao sistema de prestação dos serviços, são de melhor aplicação os conceitos relativos à qualidade sob a ótica da produção, isto é, com ênfase na conformidade com especificações. Ainda neste contexto, o enfoque transcendental relaciona-se com a motivação das pessoas envolvidas para a busca da excelência e da melhoria contínua.

Quando abordados os aspectos relativos à interface do cliente com o sistema, o enfoque baseado no usuário é o mais adequado, buscando-se a satisfação dos mesmos através de serviços adequados a suas necessidades.

Na definição do serviço a ser prestado, passam a ser bastante importantes os seus atributos quantitativos e qualitativos e torna-se adequado o enfoque da qualidade sob a ótica do produto.

Finalmente, em termos estratégicos, a melhor abordagem é aquela que coteja a qualidade com custos e preços, ou seja segundo uma visão de valor. Como forma de integrar essas definições e facilitar a operacionalização do conceito, este trabalho terá, como foco, a visão dos dirigentes da empresa Princesa dos Campos com relação a qualidade, ou seja, para eles como foi o impacto do Sistema da Qualidade na empresa.

De todas as abordagens citadas anteriormente, a qualidade percebida relativa é a mais importante, sob a ótica da empresa, pois é esta que condiciona sua sobrevivência e sucesso no mercado. Todas as demais abordagens da qualidade citadas anteriormente devem, de alguma forma, convergir para esse objetivo.

O conceito de qualidade está associado às práticas de administração indústria que, na verdade, são as origens das práticas de administração geral que se iniciaram com o planejamento, organização, controle, comando e coordenação que, nos tempos contemporâneos, se chamava administração científica. Desses itens, o controle passou a ter uma relevância maior e passou a chamar-se controle de qualidade, que enfatizava mais o aspecto de garantia de qualidade do produto, e identificava se havia ou não defeitos no produto, dentro do processo de produção em massa.

Percebe-se um crescimento muito grande de qualidade a partir de 1970, sob o impacto da crise do petróleo, quando a indústria japonesa começou a surgir como uma ameaça à hegemonia americana no campo da qualidade e da produtividade, principalmente sobre automóveis e produtos eletrônicos. Desta forma, percebe-se também uma mudança no comportamento dos clientes, que passaram a dar maior importância à qualidade dos produtos e à prestação de serviços como, por exemplo, assistência técnica.

HUTCHINS (1992: 3) define qualidade como diferentes coisas para diferentes pessoas em diferentes situações, ou seja, grau de excelência. A qualidade total não representa apenas a qualidade de um produto ou serviço específico, mas tudo o que uma organização faz, poderia ou deveria fazer para determinar a opinião, não só de seus clientes imediatos ou usuários finais, mas a sua reputação na comunidade, em todos os seus aspectos. A qualidade inclui ainda tudo o que uma organização faz para determinar se os clientes retornam à organização e a recomendam a outros, como a minimização de custos através de uma organização eficiente e eficaz, a maximização dos recursos da força de trabalho de modo a cooperar para que a empresa se torne melhor em seu campo; e, finalmente, a exploração das fraquezas dos rivais da empresa. Deve ser também objetivo da qualidade criar uma organização onde todos estejam trabalhando para fazer dela a melhor no seu campo e, para que isso seja atingido, faz-se necessário desenvolver as potencialidades das pessoas e dar a elas a oportunidade de atacar os problemas que elas reconhecem ter, além de indicar-lhes as habilidades para resolver.

PETERS E WATERMAN (1983: 15) definiram oito parâmetros denotativos do que seria uma empresa excelente:

1. Firme disposição para agir. Fazer as coisas até o fim.
2. Real fidelidade aos seus clientes.
3. Autonomia e iniciativa, por parte de seus líderes e empregados.
4. Obtenção de alta produtividade pelas pessoas.
5. Colaboradores orientados por valores corporativos bem definidos.
6. Prudente fixação naqueles negócios que são bem produtivos.
7. Formas simples de organização e equipes dirigentes diminutas.
8. Flexibilidade quanto à centralização e descentralização de decisões.

Dessa forma, a era da qualidade pode ser definida como uma filosofia ou um processo de pensamento, ou ainda, conjunto de valores e atitudes. Mais cedo ou mais tarde, tornando-se um conjunto de métodos de transformação e mudanças das empresas.

Segundo HOROVITZ (1993: 21), “Qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu para satisfazer à sua clientela alvo: é ao mesmo tempo a medida com que ela se conforma a esse nível”.

A empresa precisa definir qual clientela pretende atender, uma vez que há uma multiplicidade de necessidades e a tentação de satisfazer um pouco a todo mundo pode representar um fracasso. A clientela alvo, através de suas necessidades e expectativas, dita à empresa o nível de serviço a alcançar. Da mesma forma, o nível de excelência é atingido quando corresponde à demanda alvo, pois desejos e necessidades variam conforme o segmento da clientela. A uniformidade da prestação do serviço também é um parâmetro da qualidade, pois é necessário manter o nível de excelência o tempo todo e em todos os locais. Variações no nível de atendimento e qualidade do serviço indicam um desvio no nível de excelência.

Quando se discute a qualidade, surge a necessidade de fazer uma avaliação, principalmente porque as pesquisas demonstram que o pensamento sobre a qualidade vem sendo modificado e repensado. Para isso PALADINI (1995) sugere duas questões para debate:

- a qualidade deve ser produzida.
- o ambiente em que a qualidade deve ser produzida é o processo produtivo.

Para esse autor, essas duas questões devem ser pensadas, uma vez que o

pensamento sobre a qualidade sofreu alterações. Antes, "considerava-se que ela deveria ser essencialmente controlada: bons mecanismos de acompanhamento e fiscalização seriam suficientes para garantir a qualidade de produtos e serviços" PALADINI (1995: 44).

2.14 Gestão da Qualidade Total

O esgotamento do modelo de produção em massa, em fins da década de setenta, faz emergir, como resposta a este esgotamento, arranjos organizacionais mais flexíveis. A utilização pelas organizações japonesas de novas técnicas de gestão que atendiam à crescente demanda de produtos melhores, de maneira mais rápida, gerou uma nova realidade de produção industrial. A mudança no comportamento do mercado trouxe a necessidade de novas formas, mais avançadas de administração e estruturação dos sistemas produtivos e, dentre elas, o TQM (*Total Quality Management*) ou gestão da qualidade total. O TQM é um modelo de gestão adotado pelas organizações no sentido de tornarem-se mais flexíveis e que, como tal, envolve a alteração do desenho organizacional tanto em seus componentes técnicos como nos aspectos comportamentais e culturais.

Tendo em vista que um modelo de gestão, independente do seu tipo, se dá como resposta ou como meio de viabilizar mudanças organizacionais, o próximo item traz algumas ponderações a respeito do impacto de um novo modelo nas organizações, antes de tratar de modo mais específico sobre a da gestão da qualidade total.

2.14.1 O impacto de um novo modelo de gestão na empresa

A adoção de um novo modelo de gestão numa organização gera transformações tanto em dimensões estruturais, como processuais, comportamentais e no desempenho organizacional. Por isso não é possível falar em novos modelos de gestão sem falar no conceito de mudança organizacional.

Tanto processos, como estruturas e comportamentos podem ser afetados pela implementação de mudança organizacional. O processo decisório pode ser alterado, assim como também os canais de comunicação. Estruturas tendem a

serem modificadas, determinando um novo ambiente físico, novas instalações, alterações na distribuição hierárquica, distribuição de autoridade de poder. A partir de tantas transformações, uma nova configuração do trabalho também deve ser estabelecida. Novo conteúdo da função, remoção de função, criação de cargos, exigência de maior ou menor qualificação para o desempenho de tarefas, podem resultar em novo desenho da organização do trabalho na empresa.

Reações comportamentais também podem surgir e este é um forte elemento que pode determinar o fracasso da mudança. “Absentéismo, rotação de mão-de-obra, insatisfação no cargo, mau desempenho no trabalho e baixa produtividade são fatos que podem ser atribuídos, em parte, às atitudes negativas dos empregados para com a mudança planejada” (CHAMPION, 1979, pág. 247). Para diversos autores, prever as reações dos empregados é sempre conveniente no planejamento da mudança. BUCKINGHAM (apud CHAMPION, 1979, pág 254) afirma que, “informar o pessoal a ser afetado das mudanças previstas e da possibilidade de deslocação ou recolocação serve como sistema de aviso prévio e como meio de encorajar uma transição mais suave para os novos procedimentos”. CHAMPION (1979), no entanto, ressalta que não se pode considerar que, caso sejam superadas as resistências comportamentais, fatalmente ocorrerá a relação positiva direta entre aceitação da mudança, trabalho árduo dos empregados e maior eficácia organizacional. Esta relação pode não ocorrer, mesmo que se criem as condições para mudar as atitudes dos empregados em direção a maior aceitação de transformações organizacionais.

Atendendo a um apelo bastante atual e cada vez mais importante para melhor compreensão da realidade organizacional vigente, um tipo especial de mudança, a mudança no modelo de gestão, tem chamado a atenção de estudiosos da área. Provavelmente por favorecer o aumento da capacidade de competição da organização ou pelos impactos causados em seu sistema social, a mudança no modelo de gestão vem sendo objeto de estudos que procuram analisar os possíveis benefícios trazidos por essa mudança tanto para a organização como para a sociedade em geral.

Caracterizado neste estudo como um modelo de gestão, o TQM pode ser entendido como uma nova forma de estruturação e organização da empresa e do trabalho nela desenvolvido, uma prática administrativa e de relações sociais

(GUIMARÃES, 1996) e, como tal pode ser agente de alterações tanto de componentes técnicos como dos padrões culturais.

É evidente que em todo processo de mudança, é necessária a adoção de estratégias para enfrentar possíveis resistências. Algumas considerações acerca das condições que favoreceriam ou facilitariam a implementação da mudança em organização são levantadas por diversos autores. De maneira geral, a participação dos funcionários no planejamento da mudança, a previsão de comportamentos de resistência, a abordagem sistêmica na implementação, além de outros, são fatores frequentemente levantados.

BLAU (apud ETZIONI, 1976) apresenta cinco pré-requisitos para um desenvolvimento mais ajustável na introdução de mudança: 1) um mínimo de segurança no emprego; 2) uma orientação profissional para o desempenho de obrigações; 3) grupos de trabalho estabelecidos que comandem a aliança de seus membros; 4) ausência de conflito básico entre grupo de trabalho e 5) a administração de necessidades organizacionais tidas como perturbadoras.

As características organizacionais que estão relacionadas com a maior propensão à mudança ou inovação, também são levantadas por HAGE e AIKEN (apud HALL, 1984): elevada complexidade de formação profissional dos membros da organização, elevada descentralização do poder, baixa formalização, baixa estratificação na distribuição de recompensas, baixa ênfase na quantidade produção, baixa ênfase na eficácia no tocante ao custo de produtos ou serviço, e, finalmente, um nível elevado de satisfação no trabalho por parte dos integrantes da organização.

Para KATZ e KAHN (1978), as mudanças bem sucedidas envolvem a estrutura organizacional, uma combinação de diferentes métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como área potencial de mudanças.

2.15 O Conceito de Qualidade

A implantação de um processo de gestão da qualidade começa com entendimento do que significa qualidade. De fato torna-se relevante saber o que é exatamente qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la sejam corretamente direcionados. Primeiramente faz-se necessário estabelecer a diferença

entre qualidade e gestão da qualidade total, ressaltando que são conceitos distintos e que, embora nem sempre possam ser dissociados, não estão necessariamente relacionados.

A qualidade, por si só, diz respeito a adequação de determinado produto ou serviço, apresentando reconhecidos valor e utilidade para o indivíduo que dele faz uso. A gestão da qualidade total, como considerada neste estudo, refere-se a um conjunto de atividades para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito, aos princípios de gestão da qualidade, de modo a satisfazer todas as pessoas envolvidas com a organização.

Ocorre que estes conceitos envolvem uma multiplicidade de elementos necessários para viabilizar sua colocação em prática. Considerado o seguinte conceito: Qualidade é adequação ao uso (JURAN 1991), surge um fato concreto: apesar de uma variedade muito ampla de conceitos com a qual é definida, entendida e praticada, a qualidade deve ser sempre definida de forma a orientar-se para seu alvo específico, o consumidor, pois é ele quem usa o produto ou o serviço. Assim, qualidade não é apenas beleza, ou somente leveza ou só uma bonita embalagem ou um produto com um custo compatível etc. De fato, adequação, envolve atender as necessidades específicas daquele usuário, se limitada a alguns itens, tal adequação, fica prejudicada (PALADINI, 1997). Por sua abrangência, o conceito redireciona e redefine qualidade, bem como todos os esforços feitos para produzi-la. Todos os elementos que compõem a empresa contribuem de alguma forma, para adequação ao uso do produto ou serviço.

Esta definição determina enorme compromisso e requer muito de quem se disponha a adotá-la, porque exige que tudo aquilo que, de uma forma ou de outra, possa contribuir para uma maior adequação do produto ou serviço ao uso que dele se fará, deve ser desenvolvido. Ou conforme afirma PALADINI (1997 pág. 16): “Qualidade é muito mais de que algumas estratégias ou técnicas estatísticas. É, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização.”

A definição de qualidade como a “adequação ao uso”, fornece as bases do que se poderia chamar de gestão da qualidade total (JURAN, 1991). É um conceito que amarra as duas pontas da qualidade. De fato, ao mencionar o termo adequação ao uso, não foram fixados os elementos que determinam como este ajuste se

processa. Fica entendido que qualidade é característica de um produto ou serviço que atende “totalmente” ao consumidor. O termo total refere-se aos elementos que garantem a plena utilização do produto, em conformidade ao que necessita o consumidor. Para DEMING (1997), em muitos casos, vai-se até bem mais além, pretende-se superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem se quer haviam sido formuladas.

Ao enfatizar a “adequação ao uso”, nota-se que serão responsáveis pela qualidade todos os elementos que tiveram alguma participação, direta ou indireta na produção do bem ou serviço. Esses elementos são as pessoas, equipamentos, métodos, informações, matérias primas, ambiente (ISHIKAWA, 1994).

CROSBY (1994) afirma que, um produto ou serviço possui qualidade, quanto está conforme os requisitos do consumidor e para que isto seja atingido, é preciso envolver todas as pessoas, tanto da alta administração como das camadas inferiores da organização.

Esses aspectos mostram que a noção de “Qualidade Total” está completamente direcionada para o consumidor; pela abrangência do conceito, envolve a todos na organização, direcionando seus esforços para atendê-lo; pelo nível em que se coloca a questão, é uma das grandes metas da empresa, fixada em termos de políticas globais.

Uma característica fundamental da definição de qualidade como “adequação ao uso”, é o aspecto dinâmico da definição. De fato, a alteração do conceito da qualidade dentro do ambiente produtivo é decorrente das mudanças ditadas pelo dia-a-dia do mercado consumidor. A história mostra que, na verdade, quem prestou atenção a estas alterações, se manteve sempre com seus produtos ou serviços aceitos e sobreviveu. Quem se isolou e criou seus próprios conceitos acabou por afastar-se da realidade, e foi viver em outra dimensão ou deixou de viver. Isso foi observado em passado recente com alguns regimes políticos, com empresas, com grandes impérios e instituições.

Portanto essas mudanças exigem novos conhecimentos. Em outras palavras, o problema é a educação e o desenvolvimento de uma cultura que dê valor à aprendizagem (DEMING, 1997). Esse é um dos aspectos que fundamenta a relação entre qualidade e cultura organizacional, onde através de um processo

educacional, busca-se criar uma nova consciência nas organizações com base em novos valores (MOLLER, 1997).

É ainda importante abordar ambientes básicos onde a qualidade é produzida. PALADINI (1997) destaca três modelos:

- Qualidade *in-line*;
- Qualidade *off-line*.
- Qualidade *on-line*;

Esses modelos ensejam uma nova organização dos esforços dentro da empresa, ou seja, exigem a incorporação de uma nova cultura organizacional.

Qualidade *in-line*: é um modelo mais elementar de produção da qualidade. Enfatiza a qualidade obtida em nível do processo produtivo e pode ser caracterizado como um conjunto bem definido de elementos básicos voltados para o processo de fabricação.

A primeira idéia de qualidade aqui utilizada é a ausência de defeitos. Considera-se que a ocorrência de defeito no produto, seja qual for a natureza, prejudica a perfeita utilização do produto e compromete a sua qualidade. Por isto este modelo prioriza, fundamentalmente, os esforços para a correção e a prevenção de defeitos. Cabe observar que se adota aqui a seguinte noção de defeito: defeito é a falta de conformidade que se observa em um produto quando determinada característica da qualidade é comparada com suas especificações. Este modelo corrobora-se com a definição de PHILIP CROSBY (1994) que afirma que qualidade é a conformidade com os requisitos. Assim quem se refere a qualidade de vida, por exemplo, precisa definir esta “vida” em termos específicos, como rendimentos adequados, saúde, controle de poluição ou outros itens que possam ser mensuráveis.

O mesmo ocorre nos negócios. A mensuração será feita continuamente, a fim de determinar a adequação aos requisitos. A não conformidade detectada é a ausência de qualidade.

Este modelo, de certa forma remete a super especialização de setores e pessoas na empresa. Em geral este aspecto é prejudicial à qualidade pelo desequilíbrio que gera na organização, criando uma cultura de departamentalização e perdendo-se a visão sistêmica.

Este é um aspecto da nova cultura da gestão da qualidade e papel fundamental da alta administração: perceber a empresa como sistema. Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema (DEMING 1997). Aí entra um dos valores básicos desta nova cultura: A cooperação.

DEMING (1997) coloca que as empresas devem trabalhar em cooperação. Uma tarefa importante da administração é reconhecer e administrar a interdependência dos componentes. A solução dos conflitos e a retirada das barreiras que impedem a cooperação são de responsabilidade da alta administração.

Qualidade off-line: Este modelo enfatiza o esforço de produzir qualidade através da ação do pessoal que não atua precisamente no processo produtivo, mas dá suporte a ele, ou seja, desenvolve funções indiretas. É o caso da gerência de aquisição de matérias-primas, área de vendas, marketing...

Pode-se definir qualidade neste modelo, como aquela gerada pelas áreas não diretamente ligadas ao processo de fabricação, mas relevantes para adequar o produto ao uso que dele se espera.

Este modelo começou a ganhar relevância a partir do conceito de "Controle Total da Qualidade", desenvolvido por Feigenbaum nos anos 60 (FEIGENBAUM, 1995), em que se observa que a ostentação da qualidade não pode eliminar nenhum elemento da empresa. A idéia básica é simples: se alguém desenvolve alguma atividade, seja ela qual for, dentro da empresa, ela é relevante. Se for relevante, constitui de alguma forma para a utilização do produto. Como o desejo é garantir que esta utilização satisfará totalmente ao consumidor, aquela atividade não poderá ser excluída. E deverá ser considerada na montagem do modelo da qualidade da empresa.

Qualidade on-line: O modelo da qualidade on-line procura viabilizar, em termos práticos, a ênfase que se confere ao cliente no conceito da qualidade. Pode-se definir este modelo como o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado. Cria-se, assim, um produto sempre adequado ao consumidor.

A idéia que dá suporte ao modelo é a de que o mercado é dinâmico, mudando com frequência suas características. O produto, assim, precisa permanentemente ajustar-se a ele. Isto requer, por um lado, um processo flexível que possa viabilizar, em pouco tempo, as alterações que devem ser efetuadas no produto e, por outro, o modelo obriga a empresa a desenvolver um sistema de informações permanentemente em funcionamento, captando informações no mercado.

Conceitualmente, o modelo da qualidade on-line está fundamentado na noção de qualidade de projeto. “Denomina-se qualidade de projeto a análise que se faz do produto, em termos de qualidade, a partir da estruturação de seu projeto” (PALADINI 1997, pág. 20). Esta análise é feita sempre que se comparam as diversas formas de um mesmo produto ou produtos similares, nos quais as diferenças aparecem sempre por alterações realizadas em nível de seus projetos respectivos (TAGUCHI, 1990). Assim, a qualidade de projeto é observada quando são confrontados dois ou mais tipos ou modelos de um mesmo produto, ou ainda, produtos similares quanto a seu uso.

A importância que a qualidade do projeto desempenha para a definição da qualidade do produto final é grande, sobretudo se considera que é aqui que se define a faixa de mercado em que o produto vai atuar. O ponto de partida para isso, consiste em estabelecer quais critérios, ou parâmetros, de desempenho são relevantes para a empresa e que prioridades devem ser dados aos mesmos. Esses critérios devem refletir as necessidades dos clientes que se buscam atingir para um determinado produto, de maneira a mantê-los fiéis a empresa. (TUBINO, 1999) O padrão da qualidade do produto vai determinar que tipo de consumidores se espera atingir, além de outros aspectos relevantes a se considerar como próprio preço do produto. Isto ocorre porque, em geral, melhor qualidade de projeto acarreta custos mais elevados de produção. Nota-se que o modelo in-line poderá neutralizar esse aumento de custos. O resultado é um produto melhor e mais barato. O modelo de qualidade on-line, assim, opera primeiro com a qualidade do produto; a seguir, em função das alterações observadas no mercado, o processo produtivo é realimentado com as informações referentes às mudanças que a qualidade do projeto deve portar para ajustar-se à realidade do mercado. A flexibilidade do processo está relacionada

com a qualidade da conformação que a empresa possui em face das alterações de projeto determinadas pelo mercado.

2.15.1 A história da gestão da qualidade total

Numa perspectiva histórica pode-se considerar que a gestão da qualidade total passou por diversas modificações desde seu despontar até a atualidade. Desde um conceito restrito ao chão de fábrica, em que a tônica era a conformidade de produtos, alcançada através de inspeção, evoluiu até a prática atual, voltada para o aprimoramento contínuo da totalidade da organização.

A preocupação com a qualidade, de modo específico, é bastante antiga. “Já existia por volta do ano 3000 a.c, na Babilônia, quando era imposta a uniformidade das medidas utilizadas.” (PORTO, 1995, pág. 164). No entanto, a prática sistemática da busca de qualidade de produtos e processos surgiu somente a partir do século XX, com os trabalhos de Taylor e pela aplicação de seus preceitos por Ford. Neste primeiro momento a qualidade era sinônimo de inspeção. A inspeção formal tornou-se necessária a partir do advento da produção em massa de diferentes componentes de um produto e de sua montagem em linha, em suma, da necessidade de fabricar peças padronizadas e intercambiáveis (GARVIN, 1996; TEBOUT, 1997). Neste contexto, a essência da administração científica de Taylor pode ser expressa como um esforço no sentido de aperfeiçoar a qualidade de produtos, em que prescreve-se a padronização, a divisão do trabalho e a especialização como meio de obtenção de obediência, eficiência, eficácia e alta qualidade da produção em massa. É Taylor quem dá legitimidade à atividade de inspeção, posto que, em sua visão “O trabalho precisava ser feito com rapidez e qualidade, e o inspetor deveria ser o responsável por este processo.” (RODRIGUES e AMORIN, 1996, pág. 263).

A busca pela qualidade é tida como responsabilidade gerencial distinta e como função independente pela primeira vez na obra “The control of quality in manufacturing” (RADFORD, 1922). Até este momento “o controle da qualidade limitava-se à inspeção e a atividades restritas como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A solução de problemas era vista como fora do campo de ação do departamento de inspeção médio”. (GARVIN, 1996, pág. 6).

SHEWART (1931) traz ao controle de qualidade um caráter científico e lança as bases para os modernos programas de qualidade total, através do desenvolvimento de métodos de controle do processo de produção, conhecidos como PDCA de controle. O ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o planejamento, no qual planos são executados; execução, no qual os planos são implementados; verificação, na qual os resultados são monitorados; e ação, no qual são feitos os ajustes necessários, e o retorno ao planejamento. Foi Shewart o primeiro pesquisador “a reconhecer que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que ela seria entendida por meio da probabilidade e estatística.” (GARVIN, 1996, pág. 7), estabelecendo a partir de então o controle estatístico como aspecto básico do processo produtivo e da qualidade dos produtos.

No entanto, é somente a partir da segunda guerra mundial que o controle estatístico no recebimento ou na inspeção final desenvolve-se de maneira decisiva sob o impulso das necessidades do exército americano. “Com a utilização do controle da qualidade [...] os Estados Unidos conseguiram produzir suprimentos militares mais baratos e em grande quantidade.” (ISHIKAWA, 1994, pág. 13). No fim da década de 40 o controle da qualidade já estava estabelecida como parte fundamental do processo produtivo e a inclusão de instrumentos, aparelhos de medição e métodos cada vez mais sofisticados aumentam de modo progressivo as suas responsabilidades. “Seus métodos eram, porém, basicamente estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte à fábrica.” (GARVIN, 1997, pág. 13). Ao final da guerra, contudo o foco americano voltou-se mais uma vez à quantidade em detrimento a qualidade dos seus produtos, ocorrendo, a partir de então, uma gradual deterioração do mercado americano.

A partir da década de 50 algumas das práticas e técnicas que fazem parte do atual modelo de TQC, começam a ser desenvolvidas no Japão. Este desenvolvimento tem início em uma série de conferência feita para a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE), por dois dos discípulos de Shewart, W. Edwards Deming e Joseph Juran. Ao redirecionar a indústria japonesa, DEMING (1986) tornou-se um dos mais conhecidos estudiosos da qualidade total. Suas prescrições são filosóficas, mais voltadas para o lado humanístico, das quais advoga uma maior participação do trabalhador no processo decisório organizacional, sua

doutrina está baseada em três crenças: constância de finalidade em que visão de longo prazo e benchmarck são pontos essenciais; melhoria constante, na qual a tônica é prevenção e aperfeiçoamento e conhecimento profundo da organização, de seus processos e do ambiente em que se encontra inserida. Tais crenças são refletidas em um programa de 14 pontos, elaborados no desenvolvimento de seus trabalhos acerca de qualidade total. DEMING (1986) enfatiza o uso de técnica estatística, visto que, em seu entendimento, o controle estatístico pode permitir a prevenção dos limites de variação que são influenciadores diretos de uma maior ou menor produtividade.

JURAN (1951) reconheceu o papel primordial da administração para criar um aperfeiçoamento constante da qualidade. Tal aperfeiçoamento deve ser feito projeto a projeto “utilizando um método experimental sistemático que vai dos sintomas às causas, das causas às soluções e depois das soluções a uma nova prática e à conservação do que foi aprendido.” TEBOUL (1997, pág. 17). JURAN (1951) aponta que o Gerenciamento para a Qualidade envolve três processos básicos gerenciais: planejamento para a qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade, definindo qualidade como adequação ao uso e produto adequado ao uso como aquele que atende as necessidades de seu consumidor. Tais processos constituem a chamada trilogia Juran. O autor constata que os custos para atingir um determinado nível da qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis relacionados a defeitos e falhas dos produtos, material sucateado, horas de trabalhos necessárias para se refazer o produto e repará-lo, clientes insatisfeitos e custos inevitáveis associados à prevenção, inspeção, amostragem, classificação e outras iniciativas de controle de qualidade. O autor ainda enfatiza o papel da alta gerência na responsabilidade pela mudança necessária no sentido de a organização ter uma orientação voltada para o mercado.

Outros norte-americanos, entre eles Armand V. Feigenbaum e Philip B. Crosby, também destacaram-se pela contribuição no estabelecimento do que GARVIN (1996) denomina de período da garantia de qualidade. Neste período “a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril, para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento.” (GARVIN, 1996, pág. 13). Esta nova disposição apresenta um progresso inegável ao tentar intervir

em conjunto com os diferentes processos de concepção e produção . “A prevenção passa a assumir o lugar da inspeção.” (TEBOUL, 1997, pág. 17).

Uma mudança de atitude importante do período da garantia da qualidade, se dá na década de 60, a partir da tomada de consciência dos custos cada vez mais elevados do departamento de controle da qualidade de assegurar um nível suficiente de qualidade nas indústrias. FEIGENBAUM (1995) busca uma resposta para este problema ao abordar a qualidade como uma estratégia que requer a percepção de todos na organização pois, para o autor, a qualidade é um trabalho que deve ser executado por todos os membros da organização. Para que esta estratégia seja eficaz, o controle de qualidade de um produto deve começar em seu projeto e só terminar a partir do momento que esta se encontra em poder do consumidor final. A este controle que perpassa todas as etapas do processo de produção o autor denominou de controle da qualidade total (TQC). O TQC tem por principal característica o controle não só da qualidade, como também do custo e do atendimento ao cliente.

CROSBY (1979) desenvolve o enfoque de redução de custos através do aperfeiçoamento da qualidade. Sua maior contribuição é a criação de “zero defeito”, cuja base é garantir que as coisas sejam feitas certas da primeira vez. Deste modo reduz-se o custo operacional e de produção. O autor também ressalta a importância da motivação e conscientização dos empregados para o aperfeiçoamento da qualidade.

De acordo com GARVIN (1996, pág. 21) “zero defeito foi o último movimento importante da era da garantia da qualidade” e, em conjunto com a engenharia da confiabilidade, o controle total da qualidade (TQC) e os custos da qualidade ajudaram a expandir o conceito de qualidade total. A partir de então as atividades de projeto, e engenharia, planejamento e serviços, passam a serem tão importantes quanto a estatísticas e o controle da produção. Novas habilidades administrativas tornam-se necessárias, especialmente na área de relações humanas. “A coordenação entre funções tornou-se uma preocupação fundamental e os profissionais da área da qualidade desviaram-se a sua atenção para o delineamento de programas, determinação de padrões e acompanhamento de atividades de outros departamentos” (GARVIN, 1996, pág. 21). Todavia, pode-se observar que o esforço e a mobilização para obtenção da qualidade até esse momento “são internos

e voltados para a produção e a medição de defeitos e erros. Em relação ao exterior e os clientes, a atitude continua defensiva, protetora.” (TEBOUL, 1997, pág. 19).

A partir da década de 80, que um novo estágio de desenvolvimento da qualidade total no Estados Unidos. Este estágio é definido por TEBOUL (1997) como dinâmica da qualidade e por GARVIN (1997) como gestão estratégica da qualidade. Neste estágio a qualidade passa a fazer parte do processo de planejamento estratégico organizacional e é fortemente influenciado pelas preocupações pela cúpula administrativa. “A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e, firmemente associada à melhoria contínua.” (GARVIN, 1997, pág. 33).

Vários são os elementos que compõem esta abordagem. A satisfação dos clientes devem tornar-se primordial e a qualidade passa a ser definida em relação aos concorrentes e não mais a padrões internos à organização. “São os clientes e não os departamentos internos, que dão a última palavra ao se determinar se um produto é aceitável ou não.” (GARVIN, 1996, pág. 29). Deste modo, as metas de qualidade devem sofrer uma contínua reformulação objetivando atingir níveis cada vez mais altos. Tal objetivo exige uma dedicação ao processo de melhoria, bem como o compromisso de toda a organização, e em especial da alta gerência. “A internalização de uma ética da qualidade requer, via de regra, uma mudança de atitude nos vários níveis da companhia [...]. É, em geral, preciso haver uma compreensão mais ampla e um envolvimento pessoal para a melhoria.” (GARVIN, 1996, pág. 31)

Outra mudança, em relação às abordagens anteriores, diz respeito as atitudes dos profissionais da área da qualidade. No atual modelo a “especialização técnica continua sendo desejável, mas passa a ser mais importante uma compreensão dos objetivos estratégicos da empresa.” (GARVIN, 1996, pág. 31). Treinamento e educação para uma visão global e estratégica da organização se revelam, portanto, como elementos essenciais a este modelo.

Mais uma questão relevante é a de que, por ser pensada de modo estratégico, a qualidade não deve restringir a um departamento específico. “A qualidade não é mais uma função isolada independente, dominada por técnicos

especialistas. Em um número cada vez maior de empresas ela tem de ser incorporada ao sistema empresarial como um todo. [...]” (GARVIN, 1996, pág. 45).

Nesta perspectiva, a qualidade deve fazer parte do processo de planejamento estratégico da empresa. Conforme TEBOUL (1997, pág. 160) a “dinâmica da qualidade deve desenvolver-se em cada processo, estender-se dentro do sistema da empresa e ampliar-se, englobando ou se aliando a outras missões: prazos, custos e flexibilidade.”

Cabe a equipe dirigente planejar e motivar as mudanças necessárias para a implementação de uma estratégia de qualidade. Embora a preocupação com a qualidade, exista desde a criação do modelo mecanicista de administração, ela restringia-se principalmente aos departamentos técnicos das companhias. A diferença neste modelo é de que, “altos executivos, em nível de presidente e alta diretoria, expressam interesse na qualidade ligando-a com lucratividade definindo-a do ponto de vista do cliente e requerendo sua inclusão no processo de planejamento estratégico.” (GARVIN, 1996, pág. 25).

Vale registrar, como curiosidade, um erro semântico que acabou por dar origem ao conceito atual de qualidade total. Ao adotarem as práticas e técnicas desenvolvidas por norte-americanos, denominadas por TQC (Total Quality Control) os japoneses equivocaram-se ao acreditar que control tivesse o mesmo significado que management. Deste modo, o termo controle passou a ser usado de maneira inédita, diferente da original, significando a responsabilidade ou controle pela melhoria contínua da qualidade por todos aqueles que fizessem parte da organização. Essa divergência de entendimento foi superada quando da substituição da sigla TQC por TQM.

As diversas abordagens geradas pelos muitos autores de qualidade total acabaram por dar origem a três escolas distintas da qualidade: a escola americana, liderada por Juran, sofrendo grande influência do taylorismo; a escola japonesa baseada nos princípios de Deming, no controle estatístico, bem como no respeito e valorização do ser humano; a escola européia baseada na padronização prescrita pela norma ISO 9000, que acabou por transformar-se em referência para a qualidade (SOARES, 1998). Pode-se dizer que estas escolas estabeleceram no momento atual, três diferentes filosofias de qualidade total.

Apesar das diferenças que podem ser apontadas nos modelos de qualidade total existentes, algumas práticas e conceitos são globais e, ao desenvolverem-se ao longo do tempo, acabaram por dar origem a uma coletânea de conhecimentos baseados em determinados princípios, que nesse estudo denomina-se modelo atual da qualidade de gestão da qualidade, que serão comentados nos próximos itens.

2.15.2 O atual modelo de gestão da qualidade total

A busca por maiores vantagens competitivas, essenciais à sobrevivência de uma organização estimula o desenvolvimento de estruturas e processos cada vez mais eficazes e flexíveis e a adoção de modelos de gestão voltados para a racionalização, a qualidade de produtos e serviços e a redução de custos. “Os esforços em alcançar e manter vantagens competitivas crescentes destacam-se no bojo das prioridades das organizações, impulsionando e norteando os movimentos de mudanças.” (MONTEIRO, 1998, pág. 284,290). O interesse pela qualidade, em especial, inscreve-se em um movimento mais amplo: “O redescobrimento da importância da produção e da gestão das operações como instrumento de diferenciação e luta contra a concorrência.” (TEBOUL, 1997, pág. 3).

Uma organização que pretende ser competitiva depende da qualidade de seus funcionários, de seu conhecimento e de seus sistemas de produção, posto que a internacionalização e a globalização da concorrência levará ao desaparecimento dos mercados conquistados de maneira tradicional. A pressão cada vez maior da concorrência multiplica o número de produtos e serviços propostos, ao mesmo tempo que reduz a vida útil destes, tal redução de tempo de desenvolvimento e comercialização impõe uma organização da qualidade cada vez mais metódica e sistemática (TEBOUL, 1997).

A versatilidade exigida pelo mercado atual pode ser alcançada através da utilização de modelos de gestão mais ágeis, dentre eles a qualidade total. A qualidade total é uma filosofia de administração cujo objetivo principal é a melhoria contínua e a satisfação das necessidades das pessoas que se relacionam com uma determinada organização. (DEMING, 1997). Para tanto, o TQM combina práticas e técnicas tais como: redução de retrabalho, objetivos de longo prazo (visão

organizacional), replanejamento dos processos, “benckmarking” competitivo, avaliação permanente dos resultados e uma estreita relação com fornecedores; com táticas de mudança cultural tais como: aumento do envolvimento dos empregados e dos grupos de trabalho, “empowerment”, gestão participativa, delegação de responsabilidades, aprendizagem organizacional, em busca da motivação, por todos os membros da organização (POWELL, 1997; HRADESKY, 1997; SPENCER, 1996).

O TQM “compreende um grupo de idéias para aumentar o desempenho competitivo [...]” (GRANT, et al., 1996, pág. 26). Conforme BROCKA E BROCKA (1996), tais idéias ou princípios norteadores de um sistema de gestão da qualidade total, podem ser assim sumariados: orientação do processo; implementação em cascata e envolvimento de todos; melhoria contínua de todos os processos e produtos, internos e externos; constância de propósitos e visão partilhada; investimento nas pessoas; estabelecimento de objetivos comunicados e determinados por todos.

O TQM é um modelo de gestão eclético, pois se utiliza dos mais diversos modelos existentes, enfatizando em maior ou menor grau certos aspectos destes. O modelo atual de qualidade total parece inspirar-se em princípios tayloristas, humanistas e sistêmicos. “Ao mesmo tempo em que se enfatiza o estudo das tarefas, os controles estatísticos e os planos de melhoria crescente, busca-se envolver os empregados da empresa mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, enquanto articulam-se estratégia de transação como meio ambiente maximizadoras de resultados” (CARVALHO e TONET, 1996, pág. 140). GUILLÉN (1994) indica que o TQM enquanto técnica, é eclético porque combina processos de aperfeiçoamento administrativos, típicos da administração científica, técnicas de relações humanas e reestruturação organizacional. No entanto para o autor, enquanto ideologia segue a orientação da escola de orientações humanas.

Conforme SPENCER (1996), o TQM é um “descendente espiritual” do modelo mecanicista, em particular da administração científica. Para a autora o TQM aperfeiçoou (ao dar uma maior ênfase aos objetivos de longo prazo e à aprendizagem organizacional) incorporando e expandindo os atributos da administração científica. O modelo de relações humanas também apresenta forte influência na formação do TQM. É através deste modelo que o TQM aprenderá que

“empowerment”, participação, motivação e instrução dos empregados podem ajudar no aperfeiçoamento da qualidade dos produtos e serviços a fim de satisfazer e talvez até superar, expectativas, desejos e necessidades dos clientes de uma organização (LEE e LAZARUS, 1996).

O intuito do TQM é o de estabelecer o aprimoramento da qualidade, obtendo uma diminuição de custos, assim como uma maior facilidade no alcance de outras demandas e outros objetivos para tanto, procura-se diminuir as fronteiras entre empresa e o meio ambiente, de modo que clientes e fornecedores sejam entendidos como parte integrante do processo organizacional. Tal modificação implica em alterar o papel dos empregados e dos administradores. Deve-se permitir aos empregados que tomem decisões de maneira independente, além de dar os passos necessários para o aperfeiçoamento da qualidade. Treinamento e educação precisam prover as habilidades necessárias para este fim. E no que tange à alta administração, seu papel é o de criar uma constância de propósitos e serviços. No TQM a liderança e não os empregados deve se responsabilizar por problemas da qualidade (SPENCER, 1996; LEE E LAZARUS, 1996).

Conforme ROESCH e ANTUNES (1997), o TQM requer mais que um mero interesse, requer o envolvimento da alta administração. “O comprometimento da direção é considerado fundamental (para a implementação e manutenção do TQM, e o papel da cúpula) é, justamente, o de interpretar os ambientes interno e externo, formular a estratégia e estabelecer padrões de avaliação e, principalmente, transmitir as metas de qualidade aos subordinados, mostrando comprometimento e entusiasmo” (ROESCH E ANTUNES, 1997, pág. 41), sendo, portanto, responsabilidade da alta direção a divulgação e disseminação por toda a organização dos princípios norteadores de um sistema de gestão da qualidade total.

Cabe ressaltar que o TQM pode apresentar-se de maneiras distintas, conforme a organização em que é implementado. Uma ênfase maior em produtividade, qualidade dos produtos ou qualidade de vida no trabalho, pode ser identificada conforme uma maior necessidade deste ou daquele item é verificada pela organização. Neste contexto, BORGES e KLIEMANN (1998), apresentam um esquema denominado “triângulo da integração” em que prescrevem a implementação de processo de produtividade, qualidade total e qualidade de vida no trabalho em que a área de atuação, é escolhida conforme a presença de problemas.

A “área escolhida para atuação em primeiro lugar deve ser aquela onde haja o maior problema e onde também ocorra a maior probabilidade de resultados rápidos” (BORGES e KLIEMANN, 1998 pág. 42), sem esquecer que o processo de implementação do TQM é paulatino e, portanto, contrário à obtenção de resultados imediatistas. Deste modo, não deve se confundir o alcance de resultados rápidos que possam trazer uma maior motivação para a continuidade de implementação do TQM na organização proposto pelos autores, compressões no sentido de lograr os objetivos que não estejam de acordo com a filosofia inerente à gestão da qualidade total.

Independente de diferentes filosofias ou modos de implementação, técnicas, práticas e ferramentas são uma constante para qualquer sistema de gestão da qualidade total. Tidas como essenciais para a implementação de um processo de gestão da qualidade total, as técnicas, práticas e ferramentas auxiliam na organização e na análise da qualidade de uma maneira sistemática e estruturada. As mais utilizadas são as seguintes:

Gerenciamento da rotina: conjunto de atividades voltadas ao alcance dos objetivos, atribuídos a cada processo. Tais atividades consistem em definir as funções de cada setor e cada pessoa; explicar os processos da organização em um macrofluxograma; determinar itens de controle, metas e frequência de verificação; montar fluxograma de cada área de trabalho; definir métodos para o alcance das metas estabelecidas; definir e resolver problemas, sempre de forma participativa. O objetivo é melhorar de forma contínua e padronizar todos os processos da organização (CAMPOS, 1992).

Gerenciamento pelas diretrizes: é a base do sistema administrativo para a implementação e a manutenção de um processo de gestão da qualidade total. Para tanto estabelece-se uma visão estratégica a partir da análise dos ambientes internos e externos à organização e direciona-se a prática da qualidade por toda a organização segundo aquela visão estratégica. Deste modo, o objetivo do gerenciamento pelas diretrizes é direcionar o processo de gestão da qualidade total no sentido de uma maior eficácia e incorporá-lo ao planejamento estratégico da organização. Para tanto, são criados procedimentos que garantam a execução em todos os níveis das diretrizes estabelecidas e a obtenção das metas organizacionais,

através do desdobramento dos itens de controle dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos.

MASP - Método de Análise e Solução de Problemas: método prescrito de análise e resolução de problemas existentes na organização que, conforme a abordagem utilizada podem ser composto de cinco a sete etapas. As etapas a serem seguidas são em geral: definição do problema; análise e diagnóstico; pesquisa e escolha da solução; implementação e controle dos resultados; padronização aprendido e generalização.

Diagrama de causa e efeito: conhecido também como espinha de peixe, é uma representação gráfica que busca relacionar efeitos (problemas) e sua causa potencial, sendo utilizada para estabelecer relacionamentos entre eventos passados, presentes e futuros e seus potenciais fatores causais.

Folha de verificação: qualquer planilha ou formulário no qual os itens a serem verificados já estão impressos facilitando a coleta de dados bem como o seu uso posterior. Fornece uma lista de itens a serem conferidos, permitindo que se colem dados de maneira simplificada em um formulário padronizado que conduz à análise quantitativa.

Gráfico de Controle: representação gráfica de uma característica do processo que registra os valores estatísticos dessa característica e um ou dois limites de controle, objetivando monitorar o desempenho. Baseia-se em quatro conceitos: todos os processos variam com o tempo; pontos individuais são imprevisíveis; um processo estável flutua de modo aleatório e grupos de pontos de um processo estável tendem a cair dentro dos limites previsíveis; um processo instável não flutua de modo aleatório e essas flutuações estão de maneira geral fora do intervalo de operação normal. Esses gráficos ajudam a compreender a capacidade inerente ao processo, que é mantido sob controle pela eliminação das causas especiais de variação, reduzem as atuações sobre o processo que se encontram sob controle estatístico e monitoram os efeitos das mudanças de processos causadas pela melhoria.

Histograma: gráfico de barras representando a dispersão de dados variáveis. Os histogramas ajudam a identificar mudanças ou deslocamentos em processos à medida em que as mudanças acontecem eles mostram como podem ser as medições variáveis de um processo ou produto e ajudam no estabelecimento

de padrões. Uma vez estabelecidos os padrões as medidas podem ser comparadas com estes.

Diagrama de dispersão: permite examinar dois fatores a um só tempo e determinar se há relacionamento entre eles. A representação gráfica pode auxiliar a chegar às possíveis causas dos problemas. O padrão ou distribuição dos pontos em um diagrama de dispersão descreve a forma do relacionamento entre os fatores em exame. Entretanto, mesmo uma correlação forte não implica num relacionamento de causa e efeito entre os fatores. O diagrama de dispersão mostra pontos plotados num plano $x - y$. O padrão visual dos pontos plotados dá uma informação rápida sobre um possível relacionamento ou correlação.

Gráfico de Pareto: a análise de Pareto revela quais causas são responsáveis pelos maiores efeitos. A técnica é baseada no princípio de Pareto, o qual estabelece que poucas causas são responsáveis pela maior parte dos efeitos. O gráfico de Pareto torna claro que os problemas poucos vitais (causas), devem ser tratadas em primeiro lugar. É um gráfico de barras, onde cada barra representa uma causa.

Benchmarking: método de comparação sistemática que busca analisar como uma empresa está se comportando em relação aos competidores, as grandes companhias em campos não competitivos e auxiliam nas medidas para a obtenção de prêmios da qualidade (Deming / Baldrige / EQA – European Quality Award / PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade) (Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, 1999). Deste modo, é possível estabelecer prioridades e alvos que propiciem melhoria no processo. Sendo assim, o objetivo do Benchmarking é o de conhecer e, se possível de incorporar práticas que tragam os resultados desejados pela organização.

Brainstorming: procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível. O propósito é criar e detalhar idéias sobre um determinado enfoque. Formula-se um consenso de grupo sobre estratégia, planejamento, direcionamento e solução de problemas. É uma técnica utilizada para alcançar soluções em situações antagônicas. O Brainstorming não determina uma solução mas propõem muitas, isto é, a ênfase está na quantidade de idéias e não na qualidade.

CCQ – Circulo de Controle da Qualidade: pequeno grupo ou equipe voluntária permanente composta por empregados que se encontram regularmente para identificar problemas relacionados com a qualidade de seus trabalhos e que geram soluções para esses problemas.

CEP – Controle Estatístico de Processo: o CEP compõe-se de procedimentos estatísticos utilizados para conhecer e controlar as causas dos problemas nas áreas de produção. Ajuda na identificação de problemas, fornece dados quantificáveis para análise, promove a participação e a tomada de decisão das pessoas que executam o trabalho. Determina a causa de variação com base em uma análise estatística do problema. Utiliza a teoria da probabilidade para controlar e melhorar os processos.

5W 1H: check-list utilizado para garantir que operações sejam conduzidas sem dúvidas por parte de chefias e subordinados. Os 5W's correspondem às seguintes palavras inglesas: What (o quê); Who (quem); Where (onde); When (quando); Why (por quê). O 1H corresponde a: How (como), ou seja, o método a ser utilizado para conduzir a operação. Atualmente, procura-se incluir um novo H (How Much - quanto custa), transformando o método em 5W 2H.

5S's: programa de gerenciamento participativo que objetiva criar condições de trabalho adequadas a todas as pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização. A sigla 5S's deriva das iniciais de 5 palavras japonesas: seiri (senso de utilização); seiton (senso de ordenação); seison (senso de limpeza); seiketsu (senso de saúde); shitsuke (senso de autodisciplina).

TPM – Total Productive Maintenance: é um programa que prevê um programa direto dos operários em tarefas de prevenção e correção de defeitos de seus equipamentos de trabalho. Embora continue existindo na empresa uma área encarregada da manutenção, com a introdução do TPM os operários recebem treinamento para realizar pequenos consertos. O setor de manutenção é acionado em situações mais complexas. Antes de começar o seu trabalho diário, cada operário faz a limpeza, lubrificação e inspeção das máquinas, segundo um checklist, procurando identificar eventuais problemas (OLIVEIRA, 1996).

Just in Time / Kanban: just in time é a expressão usada no ocidente para traduzir uma filosofia e as técnicas de apoio à produção criadas e aperfeiçoadas pela Toyota. Tal sistema de produção requer que componentes sejam fornecidos

somente na medida do necessário, com um pequeno armazenamento prévio, requer ainda que apresentem qualidade no intuito de evitar desperdícios. Kanban é a ficha que acompanha o material no sistema just in time.

Zero defeito: em sentido literal significa produto livre de defeitos. A expressão também significa busca pela melhoria da qualidade.

ISO 9000: conjunto de normas que contém diretrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade. Composta basicamente por três normas: ISO 9004 – que estabelece as diretrizes para melhorias de desempenho de um sistema de gestão da qualidade; ISO 9000 – que estabelece os vocabulários e os fundamentos de um sistema de gestão da qualidade; e ISO 9001 – que estabelecem os requisitos para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. A norma ISO 9001 é utilizada em situações contratuais. As auditorias de certificação são realizadas com base nesta norma. Importante observar que a norma ISO 9001 deve ser vista como uma ferramenta para a obtenção da padronização necessária para formar a base da implantação de um sistema de gestão da qualidade total. “Infelizmente, [...] muitas empresas por falta de uma estratégia da qualidade implantam a norma ISO com fins contratuais dissociadas de outros programas internos complementares” (PORTO e GOMES, 1998, pág. 165). As normas ISO já passaram pela terceira revisão no Brasil, sendo a primeira em 1987, a segunda em 1994 e a terceira em 2000.

Em suma o TQM é um caminho sistemático da prática administrativa, indutor de vastas e fundamentais mudanças em toda a corporação em seus processos, estratégias, crenças, valores, atitudes e comportamentos (GRANT, 1996; SPENCER, 1996).

A partir das diferentes abordagens que podem ser verificadas nos modelos de gestão da qualidade total existentes, alguns princípios são globais e norteadores. Estes princípios serão apresentados no próximo item.

2.15.3 Princípios de gestão da qualidade total

Para conduzir e operar com sucesso uma organização, é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática (DEMING, 1997). O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas.

Sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação do cliente. Clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Estas necessidades e expectativas são expressas em especificações de produto e são designadas, como requisito do cliente (CROSBY, 1994). Requisitos do cliente podem ser especificados contratualmente pelo cliente ou determinados pela própria organização. Em qualquer caso, será sempre o cliente que, em última análise, determinará a aceitabilidade do produto. Como as necessidades e expectativas dos clientes estão mudando, e por causa das pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são induzidas a melhorar continuamente seus produtos e processos (DEMING, 1997).

Um sistema de gestão da qualidade, incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para a obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter estes processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para a melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas (JURAN, 1991). Ele fornece confiança à organização e a seus clientes de que ela é capaz de fornecer produtos que atendam requisitos de clientes de forma consistente.

As Normas ISO identificam oito (8) princípios de gestão da qualidade para levar as organizações à melhoria de desempenho e alcance dos seus objetivos. Tais princípios são apresentados na ISO 9000 e na ISO 9004 com redações diferentes. Optou-se por uma redação que possa tornar mais fácil sua interpretação, mantendo-se a intenção das Normas, como defende MARANHÃO (2001):

1. Foco no cliente: que se faça o atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes, dos seus requisitos e excedam suas expectativas. Abordagem

de entrada e saída do sistema. Vale lembrar que, ao se tratar de “cliente”, trata-se de contemplar todos os envolvidos, “internos e externos”, nas relações que se processam entre eles na produção de bens ou serviços;

2. Liderança: unidade de propósitos e clima organizacional favorável à cooperação e ao trabalho de equipe. Perspectiva de harmonia diferente do modelo tradicional; antes centrado no poder da chefia ou do cargo. A liderança passa a ser flutuante, voltada para a realização dos objetivos;
3. Envolvimento das pessoas: engajamento de todas as pessoas com evidência para aproveitamento de suas habilidades como fator de sinergia. Reforça o princípio 2;
4. Abordagem de processo: gerenciamento como processo. Transformações de entrada e saída com agregação de valor em cada uma das etapas. Dá-se importância à dinâmica da produção por seqüência integrada;
5. Abordagem sistêmica: identificação, compreensão e correlação de todos os processos no sistema de gerenciamento. Visão da importância das partes para o todo e vice versa;
6. Melhoria contínua: desempenho global da organização mediante permanente busca de melhoria. Refuta acomodação ou estagnação frente à competitividade;
7. Abordagem factual para tomada de decisão: análise de dados e informações mediante evidência objetiva para decisões eficazes. Evita a subjetividade e se concentra em indicadores (mensuração). Desbanca o “achismo” e parte para veracidade das informações;
8. Benefícios mútuos: interdependência entre a organização e seus fornecedores. Relação de benefícios que considere valores para as parte.

Para estabelecer, de modo mais evidente, as diferentes formas de entendimento e operacionalização dos princípios citados acima, segue o detalhamento dos mesmos, respaldado pela visão de alguns autores, mais importantes no contexto da gestão da qualidade:

Abordagem de sistemas de gestão da qualidade: segundo JURAN (1990), uma abordagem para desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade consiste em várias etapas, apresentadas a seguir:

- Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e das outras partes interessadas;
- Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da organização;
- Determinação dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade;
- Determinação e fornecimento dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e a eficiência de cada processo;
- Aplicação dessas medidas para determinar a eficácia e a eficiência de cada processo;
- Determinação dos meios para prevenir não-conformidades e eliminar suas causas;
- Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

Esta abordagem é também aplicável para a manutenção e a melhoria de um sistema de gestão da qualidade existente. Uma organização que adota a abordagem acima mencionada gera confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, e fornece uma base para a melhoria contínua. Isto pode conduzir ao aumento da satisfação dos clientes e das outras partes interessadas e, também, ao sucesso da organização.

Abordagem de processo: Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo (TUBINO, 1999).

Segundo JURAN, (1991) para que as organizações funcionem de forma eficaz, elas têm que identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente, a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidas como abordagem de processos.

Política da qualidade e objetivos da qualidade: A política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para proporcionar um foco para dirigir a organização. Para CROSBY (1994), ambos determinam os resultados desejados e auxiliam a organização na aplicação de seus recursos para alcançar esses resultados. A política da qualidade fornece uma base para estabelecer e analisar criticamente os objetivos da qualidade. Os objetivos da qualidade precisam ser consistente com a política da qualidade e o comprometimento para a melhoria contínua, e seus resultados precisam ser medidos. O cumprimento dos objetivos da qualidade podem ter um impacto positivo na qualidade do produto, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, conduzindo assim a satisfação e confiança das partes interessadas.

Função da alta direção no sistema de gestão da qualidade: Através de liderança e ações, a alta direção pode criar um ambiente onde as pessoas estão totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade, pode operar eficazmente (DEMING,1997).

Para CROSBY (1999, pág. 165) liderar significa: “Apontar objetivos de modo que sejam bem compreendidos, assegurar o compromisso dos indivíduos em relação a esses objetivos, definir os métodos de cálculo e dar o ímpeto que levará à realização”. Os princípios de gestão da qualidade podem ser usados pela Alta Direção como base na sua função. CROSBY (1999) afirma que, a função básica da alta direção consiste em:

- Estabelecer a política da qualidade e os objetivos da qualidade na organização;
- Promover a política da qualidade e os objetivos da qualidade por toda a organização para aumentar a conscientização, motivação e envolvimento;
- Assegurar, em toda a organização, o foco nos requisitos do cliente;
- Assegurar que processos apropriados são implementados para possibilitar que requisitos de clientes e de outras partes interessadas são atendidos, e que os objetivos da qualidade são alcançados;
- Garantir que um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente seja estabelecido, implementado e mantido para atingir estes objetivos da qualidade;

- Garantir as disponibilidades dos recursos necessários;
- Analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade, periodicamente;
- Decidir sobre ações a serem adotadas em relação à política da qualidade e aos objetivos da qualidade;
- Decidir sobre as ações para a melhoria do sistema de gestão da qualidade.

Documentação do sistema de gestão da qualidade total: A documentação permite a comunicação do propósito e a consciência da ação. ISHIKAWA (1984 pág. 76) afirma que: “Nem um pouco do sucesso japonês na qualidade teria sido possível, se nós não tivéssemos unido o progresso em controle da qualidade com avanços na padronização e documentação dos processos: eles são tão inseparáveis como as rodas de uma charrete. Se este relacionamento não é entendido, se a documentação for implantada de forma desordenada, então o controle da qualidade certamente será um fracasso”.

O uso da documentação conforme define ISHIKAWA (1984) contribui para:

- Atingir a conformidade com os requisitos do cliente a melhoria da qualidade,
- Prover treinamento apropriado,
- Assegurar a rastreabilidade e a repetibilidade,
- Prover evidência objetiva,
- Avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade.

A ISO – International Standard Organization (NBR ISO 9000, 2000) define os seguintes tipos de documentos que são usados em sistema de gestão da qualidade:

- Documentos que fornecem informações consistentes, tanto internamente como externamente, sobre o sistema de gestão da qualidade da organização; tais documentos são referidos como manuais da qualidade;
- Documentos que descrevem como o sistema de gestão da qualidade é aplicado em um projeto, contrato ou produto específico; tais documentos são referidos como planos da qualidade;

- Documentos que estabelecem requisitos; tais documentos são referidos como especificações;
- Documentos que estabelecem recomendações e sugestões; tais documentos são referidos como diretrizes;
- Documentos que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de forma consistente; tais documentos podem incluir procedimentos documentados, instruções de trabalho e desenhos;
- Documentos que fornecem evidência objetiva de atividades realizadas ou de resultados alcançados; tais documentos são referidos como registros.

Cada organização determina a extensão da documentação necessária e os meios a serem utilizados. Isto depende de diversos fatores, tais como: o tipo e tamanho da organização, a complexidade e a interação dos processos, a complexidade dos produtos, os requisitos do cliente, os requisitos regulamentares aplicáveis, a demonstração da capacidade do pessoal e o grau necessário para demonstrar o atendimento de requisitos do sistema de gestão da qualidade.

Melhoria contínua: O objetivo da melhoria contínua de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação dos clientes e de outras partes interessadas (DEMING ,1997).

Segundo JURAN, (1992), ações para a melhoria incluem o seguinte:

- Análise e avaliação da situação existente para identificar áreas para melhoria;
- Estabelecimento dos objetivos para a melhoria;
- Pesquisa de possíveis soluções para atingir os objetivos;
- Avaliação e seleção destas soluções;
- Implementação da solução escolhida;
- Medição, verificação, análise e avaliação dos resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atendidos;
- Formalização das alterações.

Para ISHIKAWA (1994), 95% dos problemas poderiam ser resolvidos por ferramentas básicas da qualidade como: gráfico de pareto, diagramas de causaefeito, histograma, folha de verificação, gráfico de dispersão, e carta de controle. Estas ferramentas possibilitam uma visão mais clara da capacidade da empresa em atender as especificações do cliente e um conhecimento da capacidade dos processos e desta forma avaliar sua capacidade de introduzir e direcionar as melhorias. Algumas destas ferramentas, foram descritas no item que trata do atual modelo de gestão da qualidade total.

Na visão de JURAN (1992) os resultados devem ser analisados criticamente, para se determinar oportunidades adicionais de melhoria. Desta maneira, a melhoria passa a ser uma atividade contínua. A realimentação dos clientes e das outras partes interessadas, as auditorias e a análise crítica do sistema de gestão da qualidade podem, também, ser utilizadas para identificar oportunidades de melhoria.

O uso de técnicas estatísticas pode ajudar no entendimento da variabilidade e, desta forma, auxiliar a organização a resolver os problemas e melhorar a sua eficácia e eficiência. Estas técnicas também facilitam um melhor uso de dados disponíveis para orientar na tomada de decisões (ISHIKAWA, 1994).

2.16 ISO 9000:2000.

Paralelo ao que se pode considerar como revisão bibliográfica, tem-se acesso, atualmente, a uma variedade de publicações e informações a respeito da aplicação das Normas ISO. O presente estudo não pretende esgotar o tema. Parte para evidenciar conceitos e explicações fundamentais tendo-se em vista a convergência para melhores descrição e explicações daquilo que se pretende demonstrar nos capítulos seguintes. O enfoque não visa a explorar todas as diretrizes dessas Normas. Considerou-se, mais especificamente, a sua aplicabilidade para a área de serviços e, nesta, a educação.

Em se tratando de um estudo de normalização técnica, procurou-se evitar uma apresentação repetitiva, uma vez que, por sua natureza e forma, o conjunto das Normas ISO pode ser visto como auto-explicativo. Buscou-se um caráter mais

genérico, aplicativo e fundamentado na última versão do documento, isto é, ISO 9000: versão 2000.

2.16.1 Histórico da ISO

O termo *iso* vem do grego e significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade. Por sua vez, a sigla ISO representa a International Organization for Standardization (Organização Internacional para Normalização Técnica), com sede na Suíça. Visa a fixar normas técnicas essenciais no âmbito internacional, para proteção às empresas, produtos, serviços e consumidores nas relações comerciais; regras que valem para países pobres ou ricos. (MARANHÃO, 2001); (RICCI,1995).

A série 9000 (parte da série completa ISO) reúne um conjunto de normas técnicas que aborda, exclusivamente, a gestão da qualidade. MARANHÃO (2001) resume o histórico da série de forma a evidenciar a evolução que parte do tratamento de questões localizadas, isto é, foco nas questões militares, quando se requeria proteção na produção de material bélico e segurança nas instalações nucleares (1959), para aplicação em atividades não militares a contar da publicação da série BS5750 pelo British Standard Institute (BSI) em 1979 (marco do desdobramento de uma série de normas técnicas que influenciaram o Reino Unido e a comunidade européia). Em 1987 a ISO oficializou a série 9000, reconhecida e adotada nos cinco continentes:

1987 . ISO/9000 -Surgimento da Série- início de sua aplicação;

1990 . ABNT. NBR - Nacionalização das Normas no Brasil;

1994 . ISO 9000 (1a. Revisão) - Adoção em mais de 70 países;

2000 . ISO 9000 - (2.^a Revisão) - Vigente. As empresas certificadas têm prazo até Dezembro de 2003 para migração para a nova versão.

No Brasil, dois órgãos tratam da normalização técnica: INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (vinculado ao Governo Federal) e ABNT (entidade privada), responsável pela operacionalização da normalização técnica. A partir de 1994 as normas ISO 9000 receberam em ambas instituições o mesmo número de registro mantendo-se a numeração inicial com o prefixo NBR. (MARANHÃO, 2001).

2.16.2 Apresentação da Norma – versão 2000

A série ISO é composta de quatro normas como mostra o quadro 01

Quadro 01. Normas ISO- Série 9000- Versão 2000

| Número | Título | Finalidade |
|----------------|--|---|
| NBR-ISO 9000 | Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário | Estabelece os fundamentos e o vocabulário da qualidade. |
| NBR-ISO 9001 | Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos | Especifica os requisitos do Sistema (natureza contratual). |
| NBR-ISO 9004 | Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho | Guia para o sistema de gestão da qualidade, inclui melhorias contínuas. |
| NBR-ISO 19011* | Diretrizes para auditoria de sistemas de Gestão da Qualidade e gestão ambiental. | Estabelece requisitos e diretrizes para processos de auditorias do sistema. |

* a ser publicada.

2.16.3 ISO 9001 – Seções do Sistema de Gestão da Qualidade

Procurou-se tratar exclusivamente da Norma ISO 9001, por sua consistência com os objetivos do presente estudo. Observou-se a estrutura dessa Norma em blocos ou seções de fácil identificação:

Seção 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

Estabelece requisitos gerais para um sistema de gestão da qualidade. Inclui requisitos globais para documentação e registros. Sua abordagem visa a acompanhar processos com seqüências e interações necessárias para a qualidade. Conduz para visão sistêmica e melhoria contínua. No que diz respeito à documentação, não descreve nem a extensão nem a natureza dos documentos, mas define como obrigatórios seis procedimentos documentados, além do manual da Qualidade, da política e dos objetivos:

- Controle de Documentos;
- Controle de Registros;
- Auditoria;
- Controle de produto Não-Conforme;
- Ação Corretiva;
- Ação Preventiva.

O tratamento da documentação previsto no SGQ de forma racional e organizado deve refletir o planejamento, a operação e o controle dos processos e produtos. A Norma exige que a organização defina e disponibilize instruções de trabalho para garantir, sob condições controladas, suas atividades de produção e serviços. (MARANHÃO, 2001). A estrutura da documentação é representada na bibliografia que trata da implementação do sistema, como mostra a figura 02.

Figura 02. Estrutura da documentação do Sistema GQT



MQ- Manual da Qualidade. Manual do sistema de gestão da organização.

Representa a seqüência da Norma;

PSQ- Procedimentos ou planos do sistema da qualidade. Indicam como a organização interpreta e pratica cada um dos requisitos do Manual e da Norma;

IT's- Instruções de trabalho. Descrevem rotinas, métodos e especificações técnicas, de caráter mais operacional
Registros- Documentos que comprovam a efetividade do sistema .

Seção 5 – Responsabilidade da Direção

Estabelece responsabilidade para a alta administração em relação ao sistema, com o objetivo de evidenciar: que os requisitos dos clientes são determinados, respeitados e cumpridos; que a política da qualidade retrata e garante os objetivos; que os objetivos são definidos nas funções e níveis de toda a organização de forma mensurável e compatível com a política; que o planejamento é cumprido e avaliado; que as responsabilidades, autoridades e suas inter-relações são definidas e comunicadas; que os processos de comunicação são claros, objetivos e permanentes; que as decisões e ações relacionadas ao sistema, aos processos e produtos são submetidos a críticas periódicas e se comprometem com a melhoria contínua. Para BERGAMO FILHO (1999), a alta direção deve considerar, frontalmente, as exigências do cliente ou do mercado e deve assumir papéis não delegáveis a escalões inferiores.

Seção 6 – Gestão de Recursos

Estabelece requisitos para que a organização determine e forneça recursos para implementar, manter e melhorar, continuamente, o sistema inclusive: atividades com pessoal competente (educado, treinado, experiente e com habilidades apropriadas); assegurar que as pessoas demonstrem consciência da importância de suas atividades e do comprometimento para o alcance dos objetivos do sistema; garantir infra-estrutura (instalações, equipamentos, serviços de apoio) e ambiente (salubridade, segurança, harmonia, clima organizacional) capazes de concorrer para a conformidade dos requisitos da norma e do sistema.

Seção 7 – Realização do Produto

Trata da realização da atividade fim da organização; dos processos operacionais para produção ou prestação de serviços. A Norma define que “produto” também pode ser “serviço”. Aplica-se abordagem de processo com acompanhamento a contar dos requisitos do cliente, passando pelo controle do planejamento e desenvolvimento de todas as fases de produção, entrega, pós-entrega e inclui: apoio administrativo; relacionamento com fornecedores; métodos; análise crítica; identificação e rastreabilidade; requisitos para aquisição, preservação; comunicação eficaz; controle de propriedade; dispositivos de

monitoramento e medição. Considera um mercado consumidor competitivo e exigente, que força a organização para o trabalho em equipe e o comprometimento de todos em torno dos objetivos e metas. (MIRANDA, 1994)

Seção 8 – Medição, Análise e Melhoria

Trata da medição, da análise e das melhorias constantes. Os requisitos incluem: auditoria; planejamento e implementação de processos de monitoramento de informações relacionadas à satisfação dos clientes, dos processos, do produto conforme e produto não-conforme, análise de dados, ação corretiva e ação preventiva. A abordagem dessa seção mostra a preocupação com a renovação, com a atualização e evolução do sistema.

2.17 Cultura organizacional

O caminho natural de constituição de uma organização passa pela associação de um grupo de pessoas, sejam sócios fundadores ou empregados contratados. Estes, ao relacionarem-se com o meio ambiente e criarem estruturas internas de relacionamento, consolidam gradativamente uma maneira própria de ação e interação que envolve e se traduz por uma espécie de linguagem comum através de valores compartilhados. Na medida em que estas pessoas ou boa parte delas permanecem envolvidas neste processo por um tempo razoável, vai-se caracterizando uma certa identidade que passa a ser reconhecida por todos e pelos agentes externos à organização, tais como clientes, fornecedores, agentes sindicais e governamentais. Ou seja, a cultura vai ficando “visível”. O antropólogo Everaldo Rocha (ROCHA, 1999, pág. 37) diz que: “Conhecer a cultura de uma empresa é possuir uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição. Ela pode ser traduzida como um sistema de símbolos e valores que formam uma espécie de filtro, mapa ou roteiro, através do qual orientam-se as experiências do cotidiano na gestão organizacional”.

2.17.1 Mudanças culturais e solicitações do meio ambiente

O modo de agir das empresas está diretamente ligado ao que o meio ambiente solicita desta organização. Existe portanto, uma relação direta entre os problemas do meio ambiente e os procedimentos pelos quais esta tende a ser dirigida. Tais modos de gerir vão determinar certas condutas e certos valores nesta empresa.

“O sucesso de uma empresa vai depender essencialmente da sensibilidade da mesma perceber mudanças ambientais” (VERGARA; BRANCO, 1996, pág. 50). Às organizações cabe a responsabilidade de aprender e acompanhar tais mudanças, de modo que possam garantir sua sobrevivência e aumentar seu potencial competitivo.

São as solicitações do meio ambiente que vão determinar os modelos de gestão empregados nas empresas. Neste sentido, o próprio TQM surgiu como resposta, ao esgotamento do modelo de produção em massa, no fim da década de setenta, buscando uma adaptação às novas exigências do meio ambiente. Para garantir a sobrevivência perante a velocidade e as constantes transformações no mercado, as organizações buscaram modelos mais dinâmicos e flexíveis (GREENWOOD e HININGS, 1997). Visando uma compreensão adequada disto, é preciso fazer uma análise das mudanças ambientais que foram submetidas as organizações.

A partir do século XX, ANSOFF (ANSOFF, apud OLIVEIRA, 1995) considera cinco grandes épocas evolutivas no mundo, em termos de mudanças ambientais e seus reflexos sobre as empresas.

O período compreendido entre 1900 a 1930, ANSOFF denomina “período estável”, em que há pouca turbulência ambiental em vista do que as empresas podem ser geridas dentro de certo grau de previsibilidade dos acontecimentos que a afetem. O planejamento das ações da empresa sobrem apenas mudanças superficiais e não essenciais de um ano para outro.

Entre 1930 e 1950, o ambiente se altera de maneira mais visível, obrigando as empresas a uma atuação reativa, ou seja, as empresas correm atrás da mudança ambiental: O meio muda e as empresas mudam de acordo. No entanto, ainda são mudanças lentas.

Nas décadas de 50 e 60, a turbulência ambiental já é maior e o estilo de atuação das empresas, tem que ser pró-ativo. A empresa tem que atuar antecipando-se às mudanças. Com estas mudanças, há necessidade de uma preparação maior por parte das empresas. Os sistemas de controle devem ser mais rápidos e ágeis, a estrutura organizacional mais leve e fluida.

Nas décadas de 70 e 80, o ambiente passa a exigir das empresas uma atitude “exploratória”. As mudanças são de tal ordem e têm tal velocidade que as empresas sentem não ser mais possível fazer antecipações confiáveis do que virá a acontecer dificultando o planejamento.

Por isto, o que se solicita da empresa é uma espécie de “multiplanejamento”, em que se estipulam várias direções viáveis, para as quais a empresa poderia encaminhar-se. Não se planeja num só sentido, mas em vários, dependendo do que possa vir a ocorrer na economia, na política, na tecnologia, ou nas relações da sociedade em geral.

A partir daí, passa-se a exigir das organizações uma atuação criativa, na qual a turbulência ambiental tende a chegar a um ponto em que nem mesmo caminhos opcionais podem ser pensados. Neste novo período, ANSOFF (1995) fala, na necessidade de se fazer o que ele chama de “Administração Surpresa”. “A empresa se vê confrontada por um evento estranho e freqüentemente ameaçador. Este evento é uma surpresa estratégica. Uma ameaça súbita e urgente na perspectiva da empresa que ou ameaça seriamente a lucratividade ou resulta na perda de uma oportunidade importante” (ANSOFF, pág. 32, 1995).

Este modelo de análise ambiental é útil, por permitir situar um pouco mais claramente as organizações, quanto às influências do meio ambiente. Porém, este modelo deve ser adaptado e analisado à luz da realidade de cada empresa.

A essa evolução das mudanças ambientais proposta por ANSOFF (1995), correspondem diferentes estágios experimentados pelas empresas, quanto a modelos preferidos, de focar a gestão de seus negócios.

ANSOFF (1995) localiza cinco estágios, quanto a ênfase que as empresas de modo geral, têm adotado nas suas práticas de atuação:

1º Estágio - Estruturas Organizacionais: Neste estágio, gerir é montar uma estrutura organizacional compatível com as solicitações ambientais. O meio ambiente em que atuavam as empresas era reativo e poucas eram as mudanças

significativas - A atuação era centrada no poder, valorizando as estruturas organizacionais.

2º Estágio - Estilo Gerencial: Está associado ao ambiente proativo, onde as mudanças não são tão previsíveis quanto no ambiente reativo, e gerir é antecipar as mudanças, daí a ênfase no gerente, que passa a ser o verdadeiro tomador de decisões.

3º Estágio - Processo: Gerir é administrar os inevitáveis conflitos e o bom gerente é quem consegue fazer fluir adequadamente as relações entre as pessoas; é fortemente usada neste estágio a expressão “Desenvolvimento Organizacional”. Para que as organizações funcionem de modo eficaz, elas precisam gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Na concepção de ANSOFF (1995), isto somente é possível, se as relações entre pessoas que fazem parte dos processos forem devidamente administradas, já que a empresa é constituída de pessoas que se comportam de diferentes maneiras. Logo, melhorando o comportamento das pessoas, melhora-se o comportamento da empresa como um todo.

4º Estágio - Estratégia Empresarial: Surgiu devido à percepção das empresas de que não mais era possível prever as mudanças do meio ambiente. Assim, as empresas se preocuparam em montar estratégias globais que fossem capazes de atender às solicitações do ambiente. A empresa era vista como um todo articulado, quase como um organismo vivo. Neste estágio, a estrutura organizacional passou a não ser importante porque tendem a se tornar rapidamente obsoletas.

5º Estágio - Cultura Organizacional: A cultura passa a ser o ponto-chave na análise organizacional principalmente por dois aspectos:

- O primeiro é a descoberta do sucesso da administração japonesa, centrada no fator cultural;
- O segundo é a evidente constatação de que, na prática, as sofisticadas estratégias não estão funcionando ou seja, muito do que havia sido planejado não deu certo e teriam que sofrer alterações. No Japão, as teorias e procedimentos nas organizações funcionam não como procedimentos, mas como comportamentos já arraigados e culturalmente orientados. (DEMING, 1997)

Porém, a cultura não pode ser vista como um dado negligenciável ou facilmente alterado, como muitas vezes tem sido feito. Como defende FOSTER (1976 – pág. 87): “Não se pode transplantar uma instituição inalterada de uma cultura a outra e esperar que funcione da maneira tão efetiva como no lugar onde se desenvolveu.”

Outra razão para o surgimento da cultura organizacional como aspecto essencial nas organizações, é o fato de que as estratégias empresariais não vinham dando na prática os resultados esperados.

Como cultura, entende-se “um conjunto de variáveis que abrangem filosofias, crenças, normas, valores, moral, hábitos, costumes, sentimentos, artes e conhecimentos, existindo um inter-relacionamento entre elas” (OLIVEIRA, 1996 – pág. 16). Estas variáveis influenciam-se mutuamente, influenciando também o comportamento de indivíduos e grupos.

SROUR (1998 pág. 175) coloca que, “a cultura organizacional exprime a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diversas coletividades. Forma um sistema coerente de significações e procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos, dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Segundo BARÇANTE (1999), dois aspectos são integrados pela cultura:

- Um aspecto objetivo;
- Outro aspecto subjetivo.

O aspecto objetivo envolve fatores facilmente evidenciados, como por exemplo, a linguagem, as vestimentas, alimentação, sexo, comportamentos, profissões, condições de vida. O outro aspecto: o subjetivo, engloba fatores mais difíceis de serem identificados tais como crenças, valores, mitos, sentimentos, prioridades, atitudes e padrões.

Nas organizações, estes aspectos subjetivos da cultura, como certos padrões de relações externas e internas, certas formas de resolver os problemas que vão se consolidando, é que tornam difícil o processo de mudança necessário para a consolidação dos sistemas de gestão da qualidade (MOLLER,1997).

Explodem então, agudas resistências, que evidenciam os padrões culturais que os anos cristalizaram. Por isto, normalmente as organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, operacionais, havendo uma tendência a estabilização e manutenção dos valores básicos e relações vigentes (SROUR, 1998).

Segundo GAGLIARDI (1998) há três tipos básicos de mudanças culturais nas organizações:

- A mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- A revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores, e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que constituíram a identidade organizacional em torno de valores antigos, de substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes.
- O incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução de problemas.

A tendência geral na maioria das organizações é a preservação da cultura, ou seja, procura-se equacionar os problemas que surgem, seguindo os padrões culturais vigentes. Apenas a conjugação de forças externas e internas à organização pode proporcionar mudanças nestes padrões (ERNECQ, 1996).

Entre forças externas destaca-se: a ação do mercado nacional ou internacional que colocam para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos ou serviços ou de preços (DEMING, 1997); a ação dos movimentos sociais pressionando por novas formas de interação (ROCHA, 1999).

Entre as forças internas, as mudanças na cúpula diretiva da organização, nas políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos ou formas de organização e gestão do trabalho podem provocar mudanças nos padrões culturais (WOOD JR. e CALDAS, 1995).

3 METODOLOGIA

O processo de investigação científica, além de embasada nos conhecimentos já desenvolvidos sobre o tema na literatura especializada, deve ser conduzido a partir de uma metodologia coerente que permita alcançar os objetivos de estudo (FLEURY et al 1997). O pesquisador deve especificar o fenômeno em estudo, delinear estratégias de investigações e estabelecer técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados.

Assim, com base no objetivo de pesquisa e a partir dos conhecimentos descritos na fundamentação teórico-empírica, apresenta-se, neste capítulo, a metodologia utilizada para analisar o impacto e a contribuição da implantação do Sistema da Qualidade na visão de seus dirigentes. GARVIN (1996 pág. 25), diz que “altos executivos, em nível de presidente e alta diretoria, expressam interesse na qualidade ligando-a com lucratividade definindo-a do ponto de vista do cliente e requerendo sua inclusão no processo de planejamento estratégico.”

Delineamento da Pesquisa: A perspectiva orientadora do estudo é a seccional com avaliação longitudinal, uma vez que as variáveis são investigadas ao longo do período compreendido entre 1997 (período antes do Sistema da Qualidade) e 2005 (após o Sistema da Qualidade). O método que caracteriza esta análise é o estudo de caso que, segundo YIN (1987), é uma forma de pesquisa empírica que investiga fenômenos atuais em seu contexto real quando os limites entre o fenômeno e o contexto, não estão claramente definidos e na qual são utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Para GIL (1994), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado, de um ou de poucos objetos. RICHARDSON (1989) afirma que, este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade, ou pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Portanto, o estudo de caso, pode compreender a análise intensiva de uma única organização, objetivando testar a validade empírica de um conjunto de hipóteses, construído a partir de um esquema teórico. Para tanto, utiliza-se uma

gama variada de técnicas de coleta de dados. No estudo em pauta, as informações são coletadas através de escalas (dados primários) e análises documentais (dados secundários).

Usualmente, o estudo de caso é adotado em avaliações em profundidade com o uso de procedimentos de natureza qualitativas. No entanto, métodos quantitativos de análise também podem ser utilizados. Nesta circunstância, o estudo de caso pode “centralizar-se no exame de certas propriedades específicas de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos” (BRUYNE et al. 1991, p.225). YIN (1984) corrobora esta afirmação ao afirmar que estudos de caso podem basear-se em evidências quantitativas, incluindo, ou até mesmo limitando-se a elas.

Visto que busca-se verificar o impacto e a contribuição do Sistema da Qualidade na visão gerencial na empresa Princesa dos Campos, a adoção de procedimentos quantitativos no tratamento dos dados parece ser adequada pois, conforme RICHARDSON (1989), tais procedimentos se aplicam, em especial, a estudos descritivos em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. Deste modo, a análise dos dados desta pesquisa é feita de modo predominantemente descritivo – quantitativo.

Amostra e população da pesquisa: A população desta pesquisa compreende os gestores da Princesa dos Campos S/A. Essa é uma empresa de transporte de pessoas e encomendas. Destaca-se por ser a primeira empresa de transporte de pessoas do Sul do Brasil a receber a certificação do seu Sistema da Qualidade pela norma NBR ISO 9002 (ver Anexo 3). A empresa certificadora foi a Fundação Vanzolini e isso aconteceu no ano de 1998. A amostra desse trabalho contará com a participação dos diretores, gerentes, assessores, assistentes e encarregados. A matriz da Princesa dos Campos está localizada na cidade de Ponta Grossa – PR, local onde será desenvolvido o estudo desse trabalho. Todas as garagens da Princesa dos Campos e agências próprias serão analisadas no que se refere aos objetivos de pesquisa.

No tocante ao processo amostral empregado foi utilizado o tipo não probabilístico intencional. Esta amostragem não faz uso de uma forma aleatório de seleção dos componentes (LAKATOS e MARCONI, 1992), ficando a definição a

cargo do pesquisador. Para GIL (1994), neste procedimento o pesquisador precisa selecionar um subgrupo da população, embasado em informações de forma que a amostra seja representativa da população. No estudo em questão este procedimento amostral se justifica pela importância que as lideranças possuem para o êxito do processo do Sistema da Qualidade, o que é reforçado por diversos autores, como foi retratado na revisão da literatura. Desta forma, as lideranças principais, na coleta de dados, foram investigadas integralmente, ficando a população amostrada da seguinte forma:

O grupo diretivo da empresa: Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor de Relações, Diretor de Operações e Encomendas, Diretora de Controladoria e Diretora Administrativa.

Outra parte da amostra foi composta pelo grupo responsável pelo delineamento e pelo andamento do processo do Sistema da Qualidade na empresa: o Escritório da Qualidade, composto por 3 pessoas.

O grupo de gerentes foi composto por 14 pessoas, a fim de garantir a participação de pessoas que estiveram na empresa antes e durante o processo de implantação do Sistema da Qualidade.

As outras participações na pesquisa vieram dos encarregados, assessores e assistentes, somando um total de 30 pessoas, finalizando um total de 53 questionários entregues. Lembrando que foram pesquisados apenas os colaboradores que estão na empresa antes da implantação do Sistema da Qualidade, pois colaboradores novos não poderiam contribuir muito com informações sobre o Sistema da Qualidade. Vale ressaltar que obteve-se retorno de 15 questionários.

Dados, Coleta e tratamento: Em consonância com a natureza do fenômeno do estudo, acredita-se necessário utilizar dados provenientes de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo e secundárias, proveniente da pesquisa documental. Isso parece aderente a estratégia de pesquisa baseada em estudo de caso, como sugere YIN (1984). Assim os dados para este estudo são as seguintes origens:

Fontes primárias: Escalas aplicadas ao nível gerencial da empresa Princesa dos Campos (Anexo 1 e 2). As escalas segundo GIL (1994), são instrumentos

construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões de maneira mais objetiva possível. Embora se apresentem segundo as mais diversas formas, consistem basicamente em solicitar ao indivíduo que assinale, dentro de um série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca do fato pesquisado.

No estudo em questão será utilizada a escala diferencial semântico, que conforme define OSGOOD, SUCI e TANNENBAUM (1991, pág. 34), criadores desta técnica, “é uma escala cujo objetivo é medir o sentido que determinado conceito tem para as pessoas.” GIL (1994), afirma que a aplicação do diferencial semântico consiste em apresentar ao pesquisado determinado conceito, numa série de escalas bipolares de avaliação. Cada uma destas escalas apresenta duas possibilidades apostas indicadoras de valorização, potência, atividade... Assim, um conceito pode ser avaliado em termos de: Justo/injusto, valioso/sem valor, ativo/passivo, quente/frio, fraco/forte...Na pesquisa em questão a variável Sistema da Qualidade será operacionalizada em termos de concordo totalmente-discordo totalmente.

Associado a escala será utilizado um questionário, com perguntas abertas, visando direcionar o pesquisado no que se refere a comentários / justificativas em relação as escolhas, possibilitando coletar uma gama maior de dados e minimizar limitações no uso das técnicas quantitativas de pesquisa. Pois conforme afirma GIL (1994, pág. 125), “as técnicas quantitativas proporcionam resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito pesquisado”.

O questionário após redigido, foi submetido a um teste piloto preliminar, com aplicação em 2 (dois) elementos da população pesquisada. A finalidade deste teste, foi evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade de questões. Para assegurar maior eficácia ao teste, foram selecionadas pessoas pertencentes ao Escritório da Qualidade, pois as mesmas trabalham diretamente com o Sistema da Qualidade e possivelmente tem mais envolvimento com o processo, conforme descrito nos procedimentos para determinação da amostra. Após a aplicação os respondentes foram submetidos a uma entrevista, a fim de se obterem informações acerca das dificuldades encontradas, o que serviu de base para ajustes nas questões abertas e fechadas.

Fontes secundárias: Foram utilizadas como fontes secundárias:

- Publicações internas da empresa, tais como, jornais, projetos realizados pelo Escritório da qualidade.
- Relatórios da gestão anual, abrangendo o período pesquisado.
- Organograma.
- Atas de reuniões da assessoria da qualidade;
- Artigos e documentos que tratam da implantação do processo de gestão da qualidade;
- Registros dos treinamentos de conscientização para a qualidade que tratam dos princípios e dos valores no que se refere a qualidade.

A fase de coleta dos dados foi iniciada no Escritório da Qualidade, através de entrevistas feitas com o Assessor e com a Assistente da Qualidade, com o acompanhamento e orientação do Gerente de Desenvolvimento de Pessoal (RA). O objetivo era ter maior conhecimento do Sistema da Qualidade, seus processos e sistematização. Nos primeiros contatos obteve-se informações importantes relacionadas à história da evolução do Sistema da Qualidade na empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Neste capítulo apresentam-se as características da organização e de modo mais específico, da organização que serviu como objeto de estudo. A empresa Princesa dos Campos S/A., que atua no ramo de transporte de pessoas e encomendas, teve sua origem nos anos 30, como será visto no seu histórico.

4.1 A empresa

O Estudo de Caso foi realizado na empresa Expresso Princesa dos Campos S/A – Ponta Grossa – Paraná.

Apresenta-se neste capítulo, o histórico da empresa, sua missão e o organograma da empresa.

4.1.2 Histórico

A atual Empresa de transportes Expresso Princesa dos Campos S.A., teve seu início em 1934 e naquela época usava a denominação de Empresa Mezzomo, contando apenas com dois carros, um Ford 1931 e outro Ford 1934. Seus dirigentes enfrentaram grandes dificuldades, principalmente no que se refere às estradas. Superadas entretanto, estas dificuldades, a pequena empresa foi se desenvolvendo até 1940, quando fazia a linha Ponta Grossa a Guarapuava. Ainda em 1940 passou a fazer a linha entre Ponta Grossa e Curitiba, nascendo então, a empresa Expresso Princesa dos Campos de Mezzomo & Cia.

No período de 1940 a 1945 faziam as linhas entre Curitiba e Ponta Grossa, Ponta Grossa a Guarapuava e mais, conseguida na época, a linha de Curitiba até Foz do Iguaçu, em viagem que levava na época de 5 a 6 dias e eram feitas uma vez por mês, dada a precariedade das estradas de então, sendo que hoje, esta viagem é feita normalmente em 10 a 11 horas, o que explica as dificuldades da época.

Em 1945, com a criação do Território do Iguaçu, o seu primeiro Governador, Sr. Ovídio Garcez, fez certas exigências, com o que, dadas as dificuldades apresentadas, a empresa resolveu desistir de executar a referida linha de Curitiba a Foz do Iguaçu.

Em 1956, foi criado o Expresso Princesa do Oeste S.A., e igualmente em 1957, o Expresso Princesa dos Campos S.A., do mesmo grupo, e passaram a executar, pela 1ª, a linha de Ponta Grossa a Guarapuava, e pela 2ª, as linhas de Curitiba a Ponta Grossa e Curitiba a Guarapuava.

Nesta mesma época, foi criada mais uma empresa, o Expresso Princesa Norparaná S.A., fazendo então a linha municipal entre Ponta Grossa a Itaiacoca, mantendo-se as três empresas até outubro de 1962, quando o controle acionário das três empresas passaram para o atual Grupo Familiar, que são todos primos, composto pelos Irmãos Gulin e Sobrinhos, Irmãos Alberti, Irmãos Baron e Sr. Manfron.

O novo grupo, no comando das três empresas, e com idéias inovadoras, já em 1963, incorporava mais o Expresso Monte Alegre, fazendo então a linha entre Curitiba e Monte Alegre (Telêmaco Borba), passando por Castro e Piraí do Sul. Em 1964, incorporava mais a Empresa Nossa Senhora das Brotas, com as linhas entre Ponta Grossa e Piraí do Sul, Ponta Grossa, Telêmaco Borba, via Castro e Piraí, e Piraí do Sul a Sapopema.

Ainda em 1964, incorporou o Expresso Tibagi, com as linhas entre Ponta Grossa e Telêmaco Borba via Tibagi e Ponta Grossa a Reserva

Em 1965, incorporou a Empresa Rio Paraná, chegando assim, novamente ao Oeste e Sudoeste Paranaense, com diversas linhas entre Guarapuava, Laranjeiras do Sul, Cascavel, Foz do Iguaçu, Toledo, Marechal Cândido Rondon, Guaíra, Palotina, Terra Roxa do Oeste, Porto Britânia, Pato Branco, com o que, conseguiu mais tarde, as linhas diretas ligando Curitiba a Guaíra, Curitiba a Toledo, Curitiba a Pato Branco, Ponta Grossa a Foz do Iguaçu e a linha Curitiba a Assis Chateaubriand. Mais tarde, conseguiram a linha de Curitiba a hoje Segredo e depois, ainda, a linha de Guarapuava a Pato Branco. Ainda em 1965, incorporou a empresa São Cristóvão, com as linhas interestaduais de Curitiba a Registro e Curitiba a Iguape.

Em 1968, conseguiu a linha entre Ponta Grossa e São Mateus do Sul. Em setembro de 1969, o Expresso Princesa do Oeste S.A., foi juntado ao Expresso Princesa dos Campos S.A, ficando então uma única empresa, sendo que o Expresso Princesa Norparaná S.A., desistindo da linha que fazia, alterou sua denominação social para Princetur Passagens e Turismo S.A., passando a se dedicar ao ramo de

turismo em geral e agências de vendas de passagens. Em 1969, incorporou o Expresso Ivaí, com as linhas entre Ponta Grossa, Ipiranga e Ivaí. Mais ou menos nesta mesma época, iniciou linha entre Ponta Grossa e Irati, via Imbituva e mais tarde também via Teixeira Soares. Em novembro de 1971, incorporou o Expresso Arrisul, com as linhas entre Irati e Rio Azul e União da Vitória. Em outubro de 1975, sagrou-se vitoriosa no processo licitatório para a linha Francisco Beltrão(PR) - São Paulo (Sp), prolongada posteriormente para Barracão (PR) - São Paulo (SP); e em Maio de 1991 foi prolongada novamente para São Miguel do Oeste (SC); em 1988, adquiriu as linhas suburbanas no Vale do Ribeira ligando as localidades de Registro a Cajati, Itapeúna, Pariquera-Açú, Sete Barras, Vila Tatu e outras; em janeiro de 1995 iniciou a linha Ponta Grossa (PR) - Paranaguá (PR), em Abril de 1998 a linha Foz do Iguaçu (PR) – Praia Grande (SP), e em Dezembro de 1998 a linha Capanema (PR) – São Paulo (SP). Em Janeiro de 1.998 começamos a operar a seção de Ponta Grossa (PR) – São Paulo (SP), na linha de São Miguel do Oeste (SC) – São Paulo (SP) .

Assim desenvolveu-se a empresa, chegando ao ponto em que se encontra atualmente, uma frota de 252 ônibus, dos mais modernos, 17 veículos de apoio; 16 caminhões baú para o transporte de encomendas, 6 furgões para o apoio na coleta e entrega de encomendas, 184 agências de passagens e encomendas, destas, 48 agências estão interligadas pelo sistema ON LINE, o que permite a venda do retorno já com a poltrona numerada, 21 agências exclusivas para encomendas, 23 agências de turismo, média de 1.000 funcionários, percorrendo em média de 2.500.000 quilômetros por mês, transporta em média 750.000 clientes por mês, ligando com seus ônibus os maiores pontos turísticos do Paraná, cruzando assim o Estado de um extremo ao outro, com diversos ramais.

As linhas: Curitiba – Ponta Grossa - Curitiba – Pato Branco, Ponta Grossa – Francisco Beltrão, Ponta Grossa – Foz do Iguaçu, Curitiba - Guaíra, Curitiba - Toledo, Curitiba - Marechal Cândido Rondon, Curitiba - Assis Chateaubriand, São Miguel do Oeste (SC) – São Paulo (SP), Barracão (PR) – São Paulo (SP), Capanema (PR) – São Paulo (SP), Praia Grande (SP) – Foz do Iguaçu (PR), são atendidas com os ônibus denominados PERSONALE, chassi B12 - 400 carroceria Marcopolo Paradiso, 46 lugares, equipados com sistema de ar condicionado, 3

aparelhos de TV, vídeo, som, geladeira elétrica, poltronas “soft” e auto serviço de bordo.

No setor de Encomendas possui depósitos em todas as suas garagens. Utiliza para o transporte de mercadorias os bagageiros dos ônibus, o que propicia ao cliente uma entrega mais rápida e segura. Conta também com uma frota de caminhões baús com várias linhas ligando as cidades de São Paulo a Curitiba, Ponta Grossa, Guarapuava Cascavel, Foz do Iguaçu, Pato Branco, Francisco Beltrão, Londrina, Maringá, Umuarama, Guaíra, etc.

Alguns de nossos clientes, Drogamed, Panarello Distribuidora Farmaceutica, Cotrasa, Correios e Telegrafos, Telepar, Met. Santa Cecilia, Abifarma, Vereda Veículos, Coprofar Dist. De Medicamentos, Hewlett Packard do Brasil S.A., Procomp.

Efetuamos também serviços de Fretamento Contínuo, no transporte de funcionários para as seguintes Empresas: Volvo do Brasil Veículos Ltda., Infraero – Empresa Brasileira de Infra Estrutura Aérea Portuária, Secretária do Estado de Educação do Paraná, Amoco do Brasil, , Fundação Municipal Pronto Socorro de Ponta Grossa, Serpro, perfazendo um total de 225.000 km mensais.

Os Fornecedores da empresa, os quais ajudam a manter nossos serviços com a qualidade necessária para atender os clientes, são: Texaco do Brasil S.A., Marcopolo S.A., Cotrasa Comércio de Transportes e Veículos Ltda, Vecal Veículos Campos Gerais Ltda, Cia de Veículos Marumbí – CIVEMA, Nórdica Veículos S.A., Volvo do Brasil Ltda.

4.1.3 Sistema da Qualidade

A Princesa dos Campos S/A conta com um sistema de qualidade baseado nos requisitos NBR ISO 9001:2000. Em 22/12/98, recebeu da Fundação Vanzolini o comunicado de que o Sistema da Qualidade da empresa fora certificado em conformidade com a NBR ISO, sendo a primeira empresa de transporte rodoviário de passageiros do Sul do Brasil a conquistar esta certificação. Na data de 18/12/2001 foi recertificada pela Fundação Vanzolini, cumprindo os requisitos da

NBR 9001:2000. E recentemente em 12/04/2005 foi recertificada pela Fundação Vanzolini, cumprindo os requisitos da NBR 9001:2000.

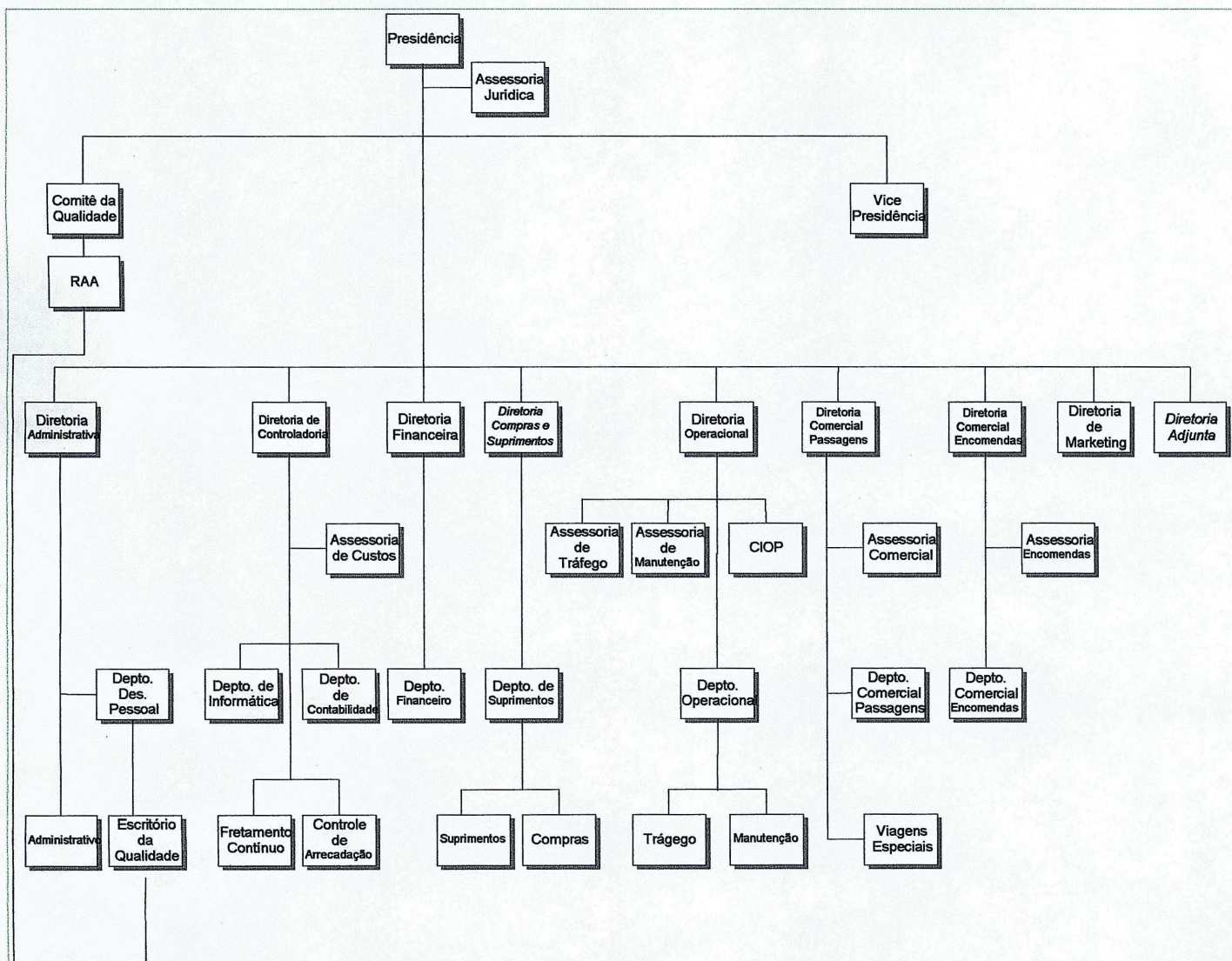
A política da qualidade adotada pela Princesa dos Campos é:

“Prestar serviços de transporte de pessoas e encomendas, buscando a melhoria contínua, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes e da organização.”

Sendo que os seus objetivos da qualidade são:

- Aumentar o índice de satisfação de clientes.
- Reduzir a idade média da frota.
- Aumentar a emissão de conhecimentos – CTRC.
- Melhorar o índice de ocupação nos ônibus.

4.1.4 Organograma da Princesa dos Campos



5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e a análise dos dados coletados, tendo em mente a revisão da literatura e os procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos. Analisa-se a percepção gerencial quanto ao impacto e a contribuição de implantação do Sistema da Qualidade na organização, através da comparação dos dados levantados, podendo-se visualizar as alterações ocorridas na Princesa dos Campos com a implementação dos princípios de gestão da qualidade. Apresenta-se, também, os valores vigentes da organização e o processo evolutivo da qualidade.

Neste capítulo foi descrito o resultado da coleta e análise dos dados levantados junto à empresa escolhida. Partiu-se da caracterização da empresa, com relação ao seu histórico, sistema da qualidade e o seu organograma.

Posteriormente buscou-se levantar os dados necessários para a verificação da percepção gerencial quanto ao impacto e a contribuição da implantação do Sistema da Qualidade na empresa, através de questionários feitos junto aos seus dirigentes. Neste momento buscou-se juntar o máximo de informações possíveis para alcançar os objetivos deste trabalho.

5.1 Análise da implantação do Sistema da Qualidade na Princesa dos Campos – ISO 9002/94

Na busca de priorizar a Qualidade é que o Expresso Princesa dos Campos iniciou em novembro de 1997 o processo da busca da certificação de seu Sistema da Qualidade em conformidade com a norma NBR ISO 9002/94.

Com um Sistema da Qualidade, todos sairiam ganhando, pois permitiria a empresa crescer e desenvolver-se muito mais, garantindo serviços com qualidade e confiabilidade. Para a Princesa dos Campos a ISO 9002 representou muito mais que uma certificação internacional. Foi sinônimo de uma vitória, união e comprometimento de todos os colaboradores que trabalham na empresa. Todos desejaram e lutaram por esta conquista.

Devido à necessidade de garantir a uniformidade no atendimento aos clientes, mantendo sua satisfação, e visando atingir maior eficiência pela padronização de sistemas e processos é que se deu início à formação de um Sistema da Qualidade na empresa, em conformidade com a Norma NBR ISO 9002. Foi estabelecida uma meta ousada, todas as unidades da empresa estariam no escopo de certificação, o que foi um fato extremamente desafiador, pois a maioria das empresas que busca a certificação, o faz em apenas uma unidade ou planta da empresa.

Para que tal objetivo fosse atingido, foi necessária a adesão dos colaboradores, uma vez que esta era uma meta a ser transposta por toda empresa. Para que a empresa concretizasse esse objetivo seguiu-se alguns passos, conforme segue no quadro 02 abaixo:

Quadro 2. Passos que foram seguidos para chegar ao Sistema da Qualidade.

| Passos: | Atividades Realizadas: | Período: |
|------------------------------------|---|-----------------|
| Sensibilização para a Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Palestras de Sensibilização | Nov/97 à Jan/98 |
| Sensibilização para a Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de Trabalho | Jan/98 |
| Sensibilização para a Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Escolha do nome Persolino: entrega do prêmio aos ganhadores do concurso para a escolha do nome do mascote do Sistema da Qualidade. | Fev/98 |
| Divulgação do Sistema da Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Entrega da faixa da Política da Qualidade; • Colocação de faixa nas diversas unidades da empresa; | Mar/98 |
| Formação de auditores | <ul style="list-style-type: none"> • Formação de auditores internos | Jun/98 |
| Divulgação do Sistema da Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Entrega dos quadros da Política da Qualidade; • Palestra de Divulgação; • Teatro realizado por colaboradores para auxiliar a divulgação na unidade de Guarapuava e Ponta Grossa; • | Jun/98 e Jul/98 |
| Sensibilização para a Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Treinamentos de multiplicadores da qualidade • Palestras sobre delegação | Ago/98 |

| | | |
|-----------------------------|--|-----------------|
| Implantação de documentação | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões em grupo | Set/98 e Out/98 |
| Auditoria Interna | <ul style="list-style-type: none"> • Primeira auditoria interna realizada na unidade de Ponta Grossa. | Set/98 |
| Auditoria de Certificação | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria realizada pelo auditor da Vanzolini | Dez/98 |
| Comemoração da Certificação | <ul style="list-style-type: none"> • Almoço comemorativo da recomendação para certificação | Dez/98 |

Fonte: Dados primários (2005)

O primeiro acontecimento foi a sensibilização dos colaboradores, uma vez que essa seria uma meta a ser transportada por toda a empresa. Foi realizada então, a Sensibilização dos colaboradores como foi visto no quadro acima, com relação à motivação para a qualidade; também foi formado o Comitê da Qualidade como suporte ao bom andamento do processo e avaliando os resultados obtidos.

Com o estabelecimento de uma Política da Qualidade (Anexo 5) a Princesa dos Campos quis demonstrar o compromisso assumido por seus colaboradores em manter os clientes satisfeitos. Esta política foi assimilada e entendida por todos os níveis da empresa.

Na sequência foram formados grupos de trabalho para mapearem e analisarem os processos, criando procedimentos e instruções de trabalho. Estes procedimentos foram a garantia de que todos fariam uma atividade de modo uniforme.

Estando concluída esta etapa deu-se a implantação da documentação gerada, através dos Multiplicadores do Sistema da Qualidade.

Para verificar a aplicação dos procedimentos e adequar o Sistema da Qualidade à Norma ISO 9002 foram realizadas Auditorias Internas. Estas auditorias alimentam a melhoria contínua, desejada pela empresa, também expressa na Política da Qualidade.

Na empresa Princesa dos Campos a auditoria de certificação foi conduzida pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini (Anexo 4). Seu objetivo foi verificar a aderência do Sistema da Qualidade com a Norma NBR ISO 9002.

5.2 Análise da implantação do Sistema da Qualidade na Princesa dos Campos – ISO 9001:2000

Foi realizada nos dias 19 e 20 de julho de 2001 no Clube Verde em Ponta Grossa a Sensibilização sobre a nova Norma ISO 9000:2000, sendo que participaram gerentes, encarregados e auditores internos.

Para um melhor entendimento da NBR ISO 9001:2000 foram realizados Grupos de Estudo sobre os itens da Norma. Para reforçar o espírito de equipe algumas dinâmicas garantiram a descontração de todos. Foram feitos teatros de sensibilização para a Recertificação em Ponta Grossa, Cascavel, Guarapuava e Curitiba. Para as demais unidades foram utilizadas fitas com a gravação dos teatros, assim todos foram envolvidos na Sensibilização. Cada participante recebeu um Kit composto de uma Cartilha do Persolino, adesivo, dominó e um ônibus de montar. O teatro teve como enredo a “briga” entre anjos e demônios, ou seja, a qualidade e a falta de qualidade. As palestras com diretores e gerentes ajudaram a passar a mensagem da Sensibilização para a Recertificação e a faixa colocada em todas as garagens ajudou a convocar os colaboradores.

Nos dias 5 e 6 de Novembro foi realizada a Reciclagem dos Auditores Internos do Sistema da Qualidade, no Senac, em Ponta Grossa. A Auditoria Interna foi realizada em duas fases. A primeira nos dias 19 e 20 de novembro, envolvendo as unidades de Ponta Grossa, Cascavel e Curitiba. A segunda fase, nos dias 26 e 27 para as demais unidades. Reunião de Auditores Internos, para garantir o entendimento sobre a auditoria e sobre a Norma. Palestras foram realizadas para a implantação dos procedimentos e entendimentos dos indicadores de desempenho das áreas.

Foi feita a revisão da nova Política da Qualidade em toda a empresa. A auditoria de recertificação foi realizada nos dias 12, 13 e 14/12/2001. As unidades auditadas foram: Ponta Grossa, Cascavel e Curitiba.

Todas as unidades comemoraram a recomendação para a recertificação no dia 14/12/01 com muito champagne e alegria.

5.3 A Princesa dos Campos após o Sistema da Qualidade

O Sistema da Qualidade permitiu que os processos da empresa fossem padronizados, inspecionados e garantidos. A empresa mudou para melhor, pois com o Sistema da Qualidade treinamentos foram dados aos seus colaboradores e os clientes, ganharam um melhor atendimento. Pode-se dizer que o cliente ganhou uma garantia de atenção às suas necessidades e insatisfações.

O Sistema da Qualidade é alimentado com solicitações de ações corretivas ou preventivas. Isto capacita a empresa a tratar as não-conformidades oriundas no processo e as reclamações de clientes como já foi citado.

Ou seja cada cliente da Princesa dos Campos tem a certeza de que estar viajando ou transportando encomendas com uma empresa que preza por atender suas necessidades e que se houverem reclamações ou sugestões serão ouvidas e tratadas através das Solicitações de Ações Corretivas.

O Sistema da Qualidade preserva e garante a qualidade necessária para que cada cliente queira sempre viajar com amigos. Através do Sistema da Qualidade foi possível a empresa criar um canal de comunicação cliente-empresa como o 0800 e a pesquisa de satisfação.

5.4 Método para análise dos dados

A população que está sendo estudada é a de gestores da empresa Princesa dos Campos. Após a definição da população, a etapa seguinte foi a busca de uma amostra consistente, que contou com a participação de 53 colaboradores. Destes 53, 16 não responderam ao questionário e foram descartados da transcrição dos dados no computador, restando, então, 37 gestores, que responderam às questões propostas.

As afirmativas exigiam a avaliação do impacto do Sistema da Qualidade pelos gestores e foram usados os seguintes níveis de opiniões: nível positivo (concordo e concordo totalmente), nível intermediário (neutro) e o nível negativo (discordo e discordo totalmente). As respostas dos gestores foram tabuladas e a análise da frequência dos acontecimentos é suficiente para tirar conclusões. A

freqüência será caracterizada de três maneiras para uma melhor análise: a freqüência absoluta, a freqüência relativa e a freqüência acumulada.

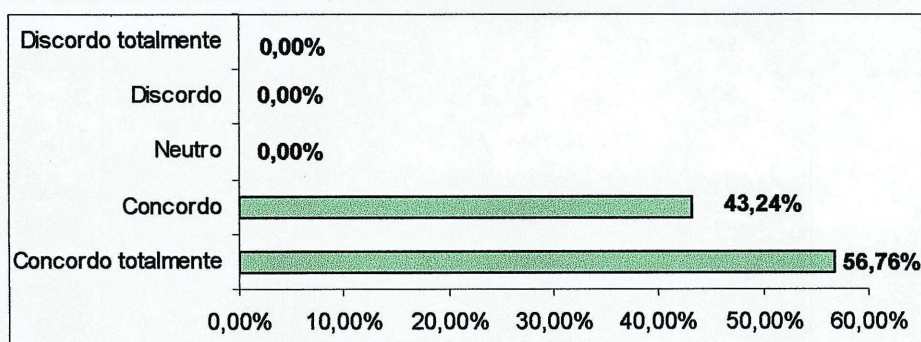
A freqüência absoluta é o número exato de gestores que inferiram na resposta dentro da amostra de 37. A freqüência relativa é a relação entre a freqüência absoluta e o número total da amostra - o resultado é uma porcentagem que coloca o valor de 37 pesquisados como sendo 100%. Assim, a freqüência relativa demonstra qual a porcentagem de pesquisados que escolheu determinada resposta. A freqüência acumulada é a somatória da freqüência relativa. Esta somatória mostra em qual nível está a maior quantidades de respostas. Desta maneira, a metodologia científica para a análise dos dados foi concluída e se obtiveram as conclusões que virão nos próximos itens.

5.4.1 Tabulação dos questionários fechados

Neste item apresenta-se a tabulação dos dados coletados através dos questionários fechados respondidos pelos gestores da empresa Princesa dos Campos. Os dados serão apresentados conforme a seqüência de cada uma das questões do questionário, e mostrados graficamente abaixo:

Tabela 1 - Com o Sistema da Qualidade obteve-se organização e padronização documental.

| | Freqüência Absoluta | Freqüência Relativa | Freqüência Acumulada |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Concordo | 16 | 43,2 | 43,2 |
| Concordo totalmente | 21 | 56,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

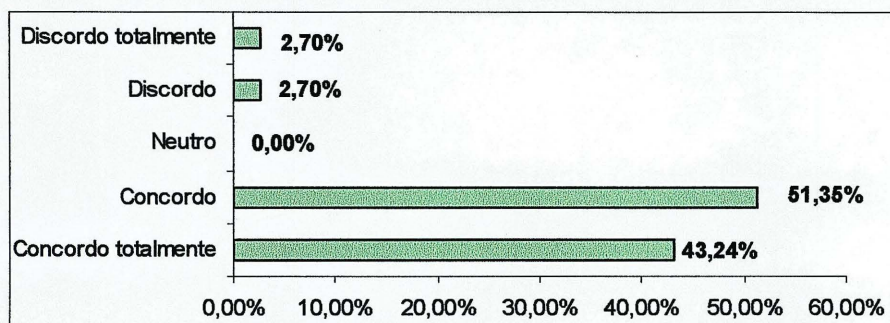


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 1 analisada teve respostas positivas para a Princesa dos Campos: 56,8% Concorda Totalmente e 43,2% Concorda. Somando-se os que concordam totalmente e os que concordam tem-se que a maioria dos colaboradores entrevistados concorda que com o Sistema da Qualidade obteve-se organização e padronização documental.

Tabela 2 - Os colaboradores têm mais orgulho de trabalhar em uma empresa que possui o certificado do Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 1 | 2,7 | 5,4 |
| Neutro | 0 | 0,0 | 5,4 |
| Concordo | 19 | 51,4 | 56,8 |
| Concordo totalmente | 16 | 43,2 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



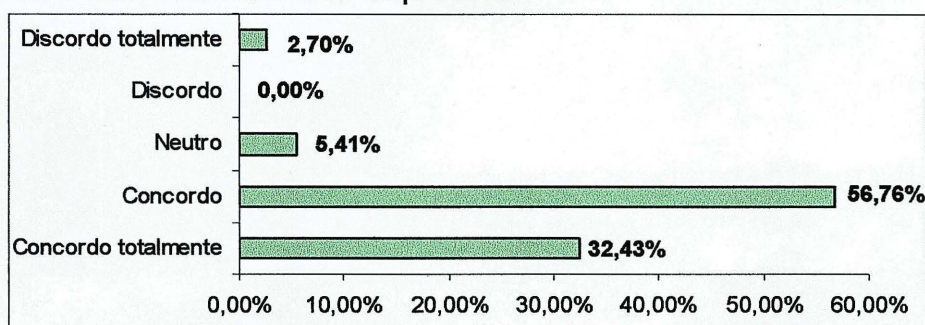
Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 2 demonstra uma avaliação quanto ao orgulho dos funcionários em trabalhar em uma empresa que possui o Sistema da Qualidade. Percebe-se que as respostas dos entrevistados caracterizam a em uma faixa que vai de Concorda a Concorda totalmente. Este nível predomina em 94,6% da amostra. Os outros 2,7% da amostra Discordam e, 2,7% Discordam totalmente.

Tabela 3 - Com o Sistema da Qualidade ficaram claro os objetivos e como proceder para alcançá-los.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 2,7 |
| Neutro | 2 | 5,4 | 8,1 |
| Concordo | 21 | 56,8 | 64,9 |
| Concordo totalmente | 12 | 32,4 | 97,3 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 1 entrevistado não respondeu

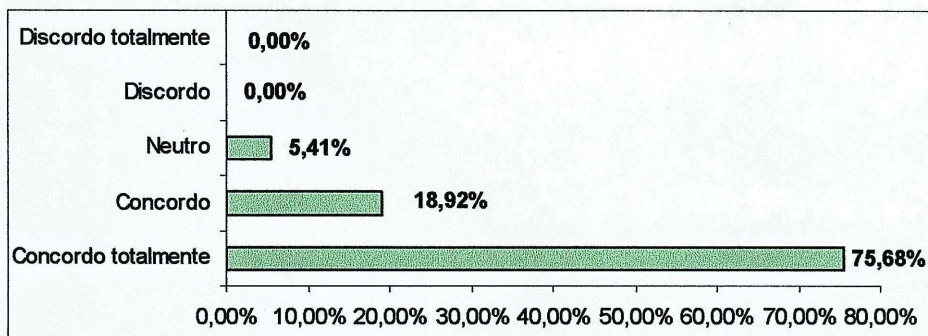


Fonte: Dados primários (2005)

Já a tabela 3 demonstra que 32,4% Concorda Totalmente e 56,8% Concorda, que com o Sistema da Qualidade ficaram claros os objetivos e como proceder para alcançá-los. Não deve se esquecer que 5,4% mostraram-se neutro e 2,7% Discorda Totalmente. Sendo que 1 gestor não respondeu.

Tabela 4 - O Sistema da Qualidade fez a empresa aumentar o seu foco no cliente.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 2 | 5,4 | 5,4 |
| Concordo | 7 | 18,9 | 24,3 |
| Concordo totalmente | 28 | 75,7 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



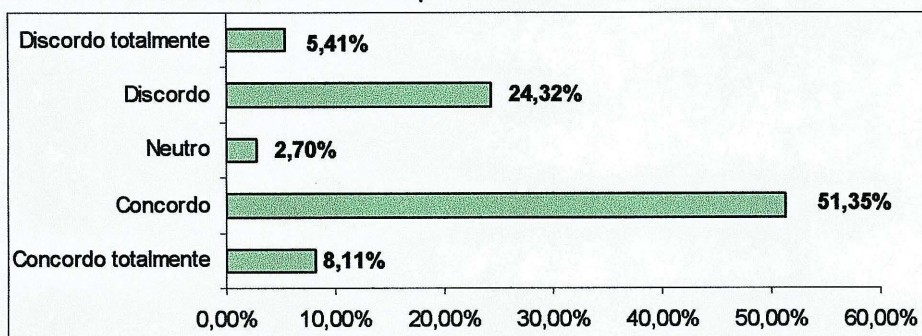
Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 4 está avaliando se o Sistema da Qualidade fez a empresa aumentar o foco no seu cliente. A distribuição ficou com 3 respostas: 5,4% da amostra mostraram-se neutro, 18,9% Concorda e 75,7% Concorda Totalmente.

Tabela 5 - Antes da implantação do sistema da qualidade não havia tanto envolvimento das pessoas entre si.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 2 | 5,4 | 5,4 |
| Discordo | 9 | 24,3 | 29,7 |
| Neutro | 1 | 2,7 | 32,4 |
| Concordo | 19 | 51,4 | 83,8 |
| Concordo totalmente | 3 | 8,1 | 91,9 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 3 entrevistados não responderam



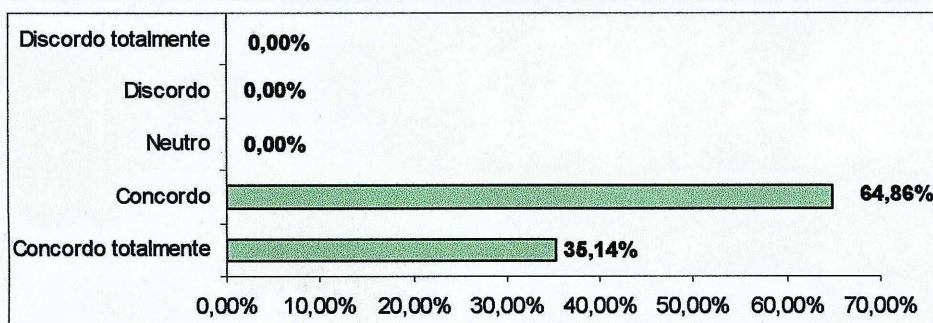
Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 5, as opiniões ficaram divididas, sendo que 8,1% Concorda Totalmente, 51,4% Concordo, 2,7% mostram-se Neutro, 24,3% Discorda e 5,4% Discorda Totalmente. A frequência acumulada que soma as porcentagens dos níveis Discorda Totalmente, Discorda e Neutro teve 32,4% da amostra. Por outro lado a amostra

Concorda e Concorda Totalmente representou 59,5%, portando, para a maioria antes da implantação do sistema da qualidade não havia tanto envolvimento das pessoas entre si. Nesta questão, 3 entrevistados não responderam.

Tabela 6 - O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa uma melhor visão de processo.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Concordo | 24 | 64,9 | 64,9 |
| Concordo totalmente | 13 | 35,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

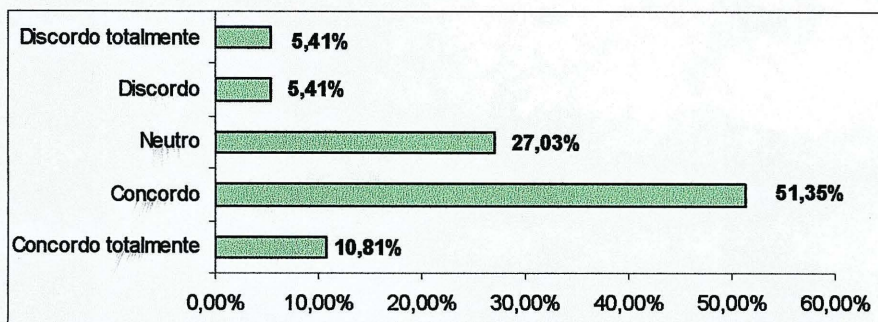


Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 6, a pergunta tem como objetivo descobrir se o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa uma melhor visão de processo. O indicativo registrou que 64,9% da amostra Concorda, e 35,1% Concorda Totalmente, portando a frequência acumulada representou na amostra 100% de Concorda Totalmente e Concorda.

Tabela 7 - O comprometimento social foi um dos benefícios alcançados através do Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 2 | 5,4 | 5,4 |
| Discordo | 2 | 5,4 | 10,8 |
| Neutro | 10 | 27,0 | 37,8 |
| Concordo | 19 | 51,4 | 89,2 |
| Concordo totalmente | 4 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



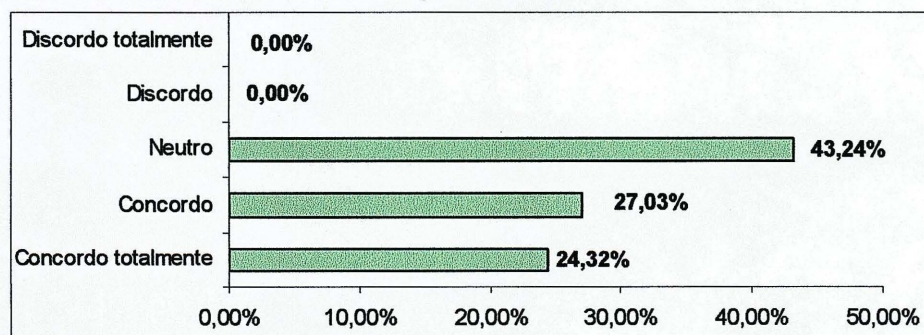
Fonte: Dados primários (2005)

A partir da tabela 7, tem-se que o comprometimento social foi um dos benefícios alcançados através do Sistema da Qualidade. A amostra demonstra que 10,8% Concorda Totalmente e que 51,4% Concorda. Somando-se as amostras Discorda Totalmente, Discorda e Neutro tem-se um percentual de 37,8%. Podemos dizer que a maioria 62,1% Concordam que o Sistema da Qualidade trouxe como benefício o comprometimento social.

Tabela 8 - Foi notável a melhoria dos fornecedores através dos registros de não-conformidade no recebimento de materiais.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 16 | 43,2 | 43,2 |
| Concordo | 10 | 27,0 | 70,3 |
| Concordo totalmente | 9 | 24,3 | 94,6 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 2 entrevistados não responderam

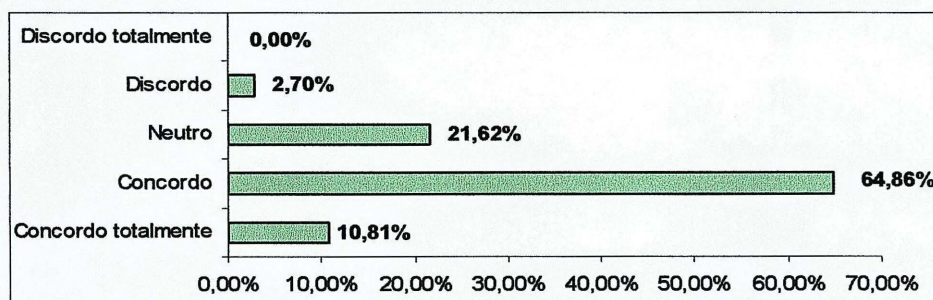


Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 8, as amostras ficaram de seguinte maneira: 24,3% Concorda Totalmente, 27% Concorda, 43,2% Neutro. Quanto a frequência relativa temos que 51,3% entre os entrevistados Concorda e Concorda Totalmente que foi notável a melhoria dos fornecedores através dos registros de não-conformidade no recebimento de materiais. Nesta questão, 2 entrevistados não responderam.

Tabela 9 - Há maior comprometimento dos parceiros no que se refere ao Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Neutro | 8 | 21,6 | 24,3 |
| Concordo | 24 | 64,9 | 89,2 |
| Concordo totalmente | 4 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

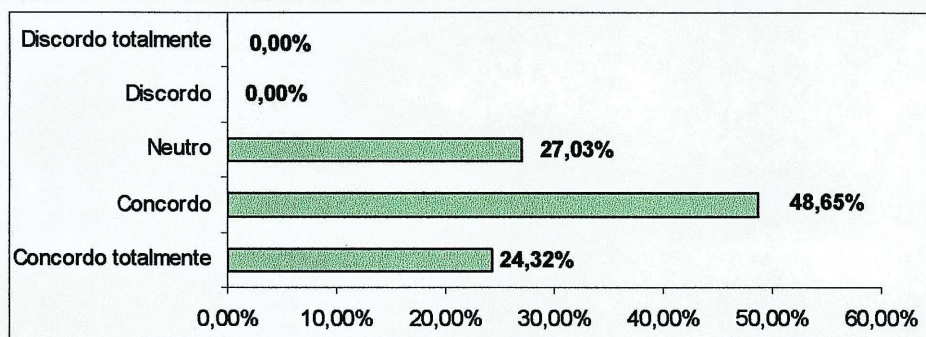


Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 9, refere-se se há maior comprometimento dos parceiros no que se refere ao Sistema da Qualidade. A maioria, com 75,7% dos entrevistados da amostra da frequência relativa Concorda Totalmente e Concorda, sendo Concorda, 10,8% Concorda Totalmente, 64,9% Concorda, em seguida, 21,6% Neutro e, na frequência acumulada 2,7% Discorda.

Tabela 10 - Observa-se um diferencial das outras empresas que simplesmente tomam ações de disposição.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 10 | 27,0 | 27,0 |
| Concordo | 18 | 48,6 | 75,7 |
| Concordo totalmente | 9 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

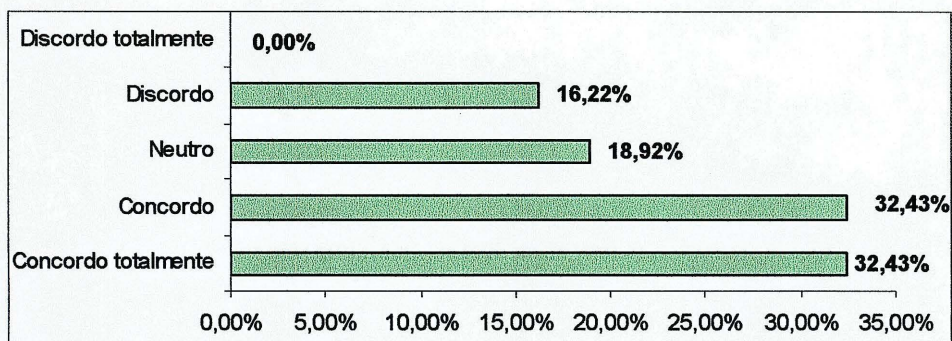


Fonte: Dados primários (2005)

Na questão 10, observa-se um diferencial das outras empresas que simplesmente tomam ações de disposição. A maioria dos entrevistados concorda com a afirmativa, sendo que 24,3% da amostra Concorda Totalmente, 48,6% Concorda. A frequência relativa dos entrevistados que marcou Neutro foi de 27%

Tabela 11 - Antes da implantação do Sistema da Qualidade não havia a monitoração da Satisfação do Cliente.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 6 | 16,2 | 16,2 |
| Neutro | 7 | 18,9 | 35,1 |
| Concordo | 12 | 32,4 | 67,6 |
| Concordo totalmente | 12 | 32,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

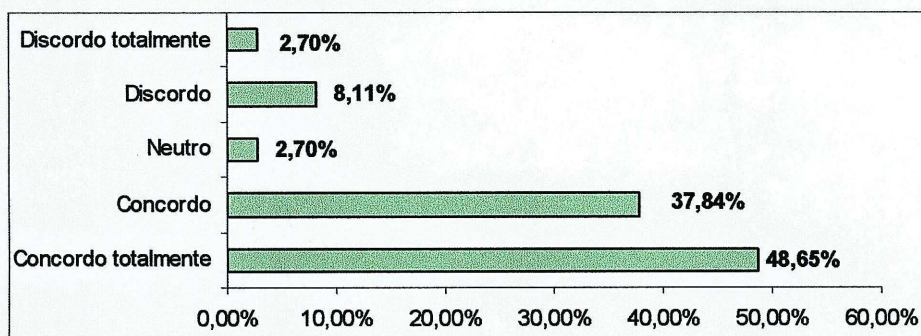


Fonte: Dados primários (2005)

Ao analisar se antes da implantação do Sistema da Qualidade não havia a monitoração da Satisfação do Cliente, percebe-se que 32,4% da amostra apontou que Concorda Totalmente, 32,4% Concorda e a frequência acumulada para Neutro e Discorda aponta 35,1% da amostra.

Tabela 12 - O surgimento do 0800 é um dos benefícios que o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 3 | 8,1 | 10,8 |
| Neutro | 1 | 2,7 | 13,5 |
| Concordo | 14 | 37,8 | 51,4 |
| Concordo totalmente | 18 | 48,6 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



Fonte: Dados primários (2005)

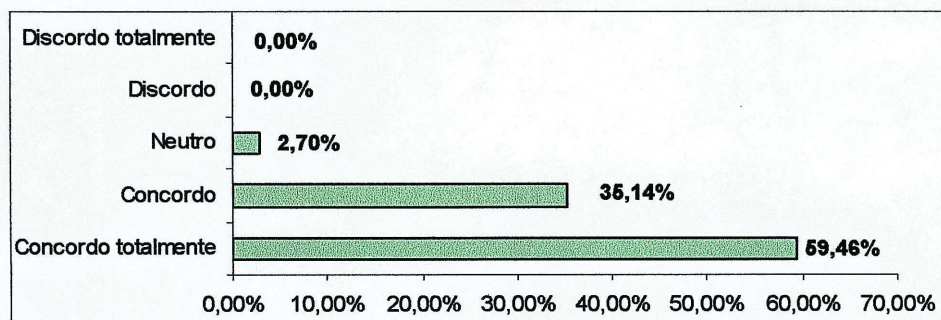
A Tabela 12, afirma que o surgimento do 0800 é um dos benefícios que o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa. Observa-se que a frequência acumulada de Neutro, Discorda e Discorda Totalmente totaliza 13,5% da amostra. Contudo, a

maioria da amostra ficou com 86,49%, sendo Concordo 37,8% e Concordo Totalmente 48,6%.

Tabela 13 - Através do Sistema da Qualidade as reclamações dos clientes passaram a ser vista como a oportunidade de melhoria.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Concordo | 13 | 35,1 | 37,8 |
| Concordo totalmente | 22 | 59,5 | 97,3 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 1 entrevistado não respondeu

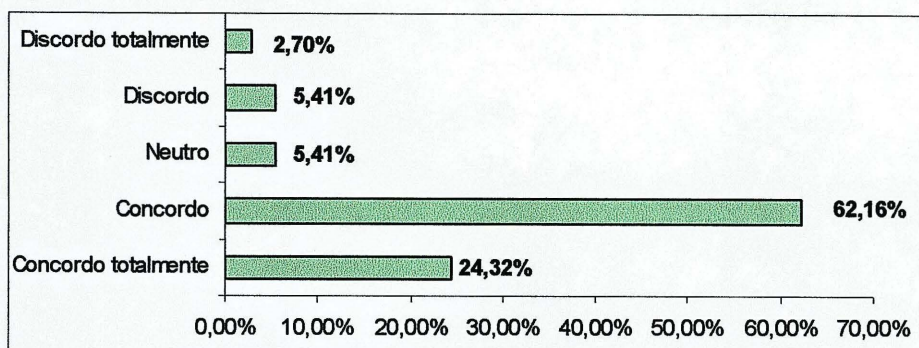


Fonte: Dados primários (2005)

As reclamações dos clientes passaram a ser vista como a oportunidade de melhoria, através do Sistema da Qualidade, essa é a afirmativa analisada na tabela 13. Assim, pode-se observar que 2,7% fica neutro quanto a esta afirmação, 35,14% Concordo, e 59,46% Concordo Totalmente. Deve-se salientar que um entrevistado não respondeu a essa questão. Nesta questão, um entrevistado não respondeu.

Tabela 14 - Antes do Sistema da Qualidade falava-se muito pouco de processos.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 2 | 5,4 | 8,1 |
| Neutro | 2 | 5,4 | 13,5 |
| Concordo | 23 | 62,2 | 75,7 |
| Concordo totalmente | 9 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



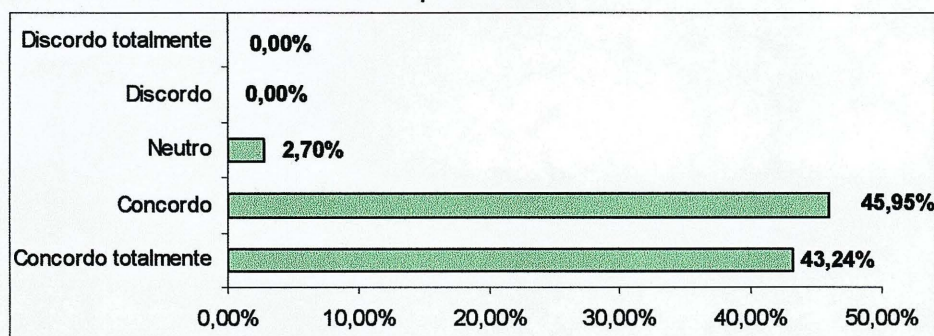
Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 14 afirma que antes do Sistema da Qualidade falava-se muito pouco de processos. Neste item temos de freqüência acumulada 8,1% da amostra que Discorda e Discorda Totalmente. Já 62,2% Concorda e 24,3% Concorda Totalmente, portando a maioria 86,5% Concorda que falava-se muito pouco de processos antes do Sistema da Qualidade.

Tabela 15 - O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa avaliação de resultados.

| | Freqüência Absoluta | Freqüência Relativa | Freqüência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Concordo | 17 | 45,9 | 48,6 |
| Concordo totalmente | 16 | 43,2 | 91,9 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 3 entrevistados não responderam



Fonte: Dados primários (2005)

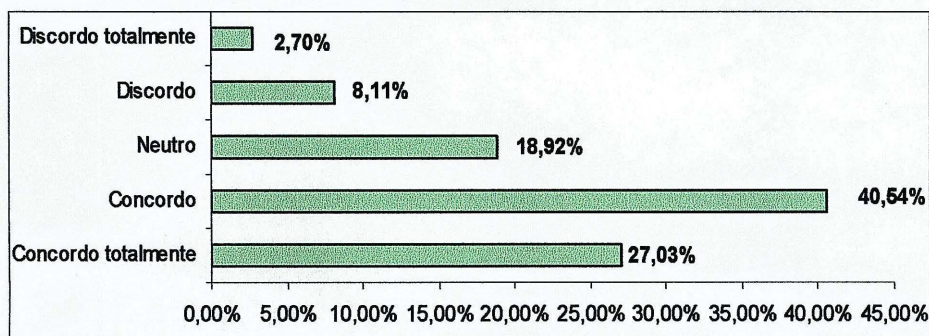
A tabela 15 afirma que o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa avaliação de resultados. O resultado dessa amostra fica assim: 43,2% Concorda Totalmente,

45,9% Concorda e 2,7% mantiveram-se Neutro. Nesta questão, 3 entrevistados não responderam.

Tabela 16 - Antes do Sistema da Qualidade a empresa não tomava tantas iniciativas de melhoria quanto toma depois da implantação do mesmo.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 3 | 8,1 | 10,8 |
| Neutro | 7 | 18,9 | 29,7 |
| Concordo | 15 | 40,5 | 70,3 |
| Concordo totalmente | 10 | 27,0 | 97,3 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 1 entrevistado não respondeu

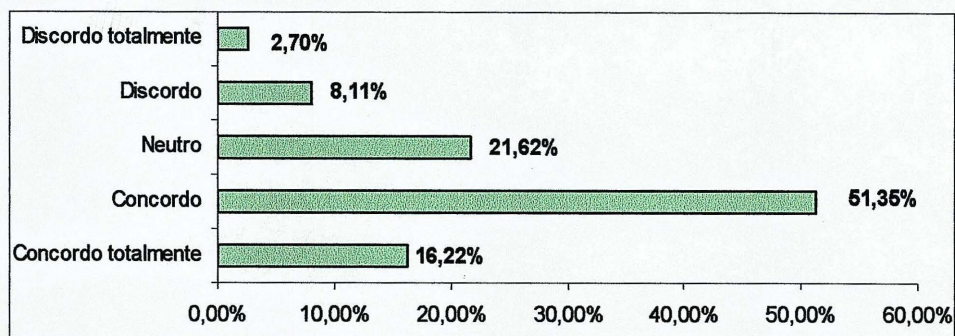


Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 16, temos na amostra 27,% que Concorda Totalmente, 40,5% que Concorda. Diante de frequência acumulada temos 29,7% dos entrevistados que Discorda Totalmente (2,7%), Discorda (8,1%) e Neutro (18,9%). Nesta questão, 1 entrevistado não respondeu.

Tabela 17 - Com o Sistema da Qualidade as tarefas dos cargos foram melhores definidas.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 3 | 8,1 | 10,8 |
| Neutro | 8 | 21,6 | 32,4 |
| Concordo | 19 | 51,4 | 83,8 |
| Concordo totalmente | 6 | 16,2 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

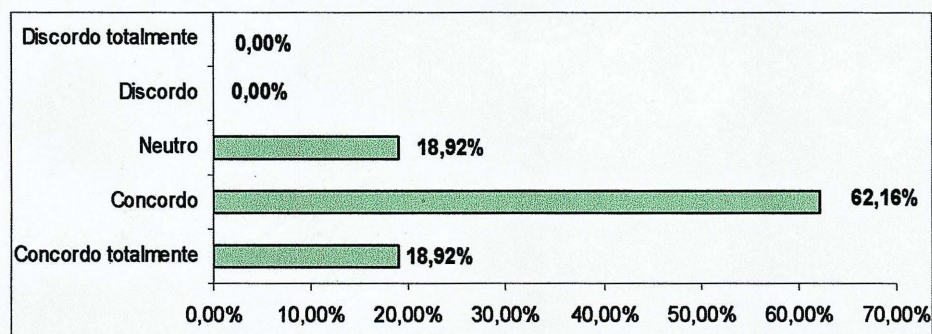


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 17, afirma que com o Sistema da Qualidade as tarefas dos cargos foram melhores definidas. O resultado da amostra é que 16,2% dos entrevistados Concorda Totalmente, 51,4% Concorda, 21,6% se mostra Neutro, os 8,1% Discorda e 2,7% Discorda Totalmente com essa afirmativa.

Tabela 18 - Foram atingidas as expectativas dos gestores da empresa quanto ao Sistema da Qualidade.

| | Freqüência Absoluta | Freqüência Relativa | Freqüência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 7 | 18,9 | 18,9 |
| Concordo | 23 | 62,2 | 81,1 |
| Concordo totalmente | 7 | 18,9 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



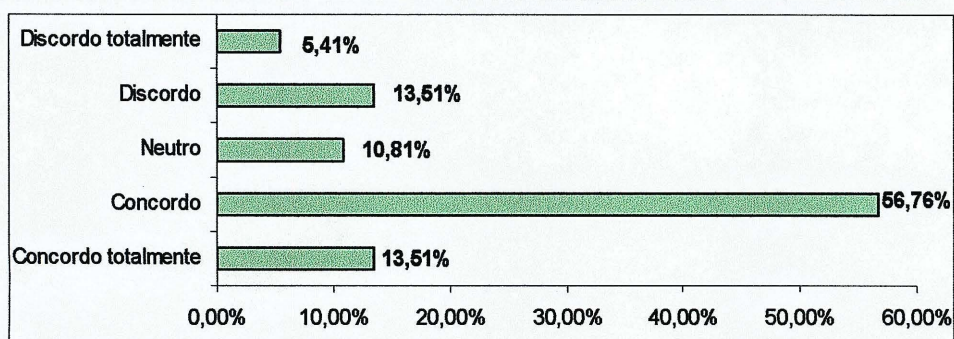
Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 18, tem-se a afirmativa mais esperada se foram atingidas as expectativas dos gestores da empresa quanto ao Sistema da Qualidade. O resultado foi satisfatório para os interessados e são os seguintes: 18,9% Concorda Totalmente,

62,2% Concorda, ficando 18,9% Neutro. A frequência relativa de Concorda e Concorda Totalmente totaliza 81,1%, um resultado que obteve a maioria que Concorda.

Tabela 19 - Todos os envolvidos nos processos participam das definições sobre os planos, metas e procedimentos referentes ao seu trabalho.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 2 | 5,4 | 5,4 |
| Discordo | 5 | 13,5 | 18,9 |
| Neutro | 4 | 10,8 | 29,7 |
| Concordo | 21 | 56,8 | 86,5 |
| Concordo totalmente | 5 | 13,5 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

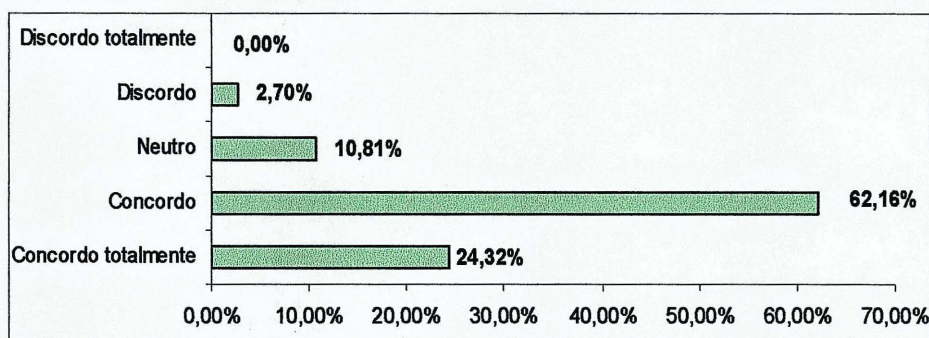


Fonte: Dados primários (2005)

Quanto a tabela 19, todos os envolvidos nos processos participam das definições sobre os planos, metas e procedimentos referentes ao seu trabalho, a amostra fica assim: 13,5% Concorda Totalmente, 56,8% Concorda. Com relação a frequência acumulada tem-se 29,7%, representando Neutro (10,8%), Discorda (13,5%), e Discorda Totalmente (5,4%). Portanto, a grande maioria está entre os que Concordam, totalizando 70,3%.

Tabela 20 - Evidencia-se planejamento dos processos após a implantação do Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Neutro | 4 | 10,8 | 13,5 |
| Concordo | 23 | 62,2 | 75,7 |
| Concordo totalmente | 9 | 24,3 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

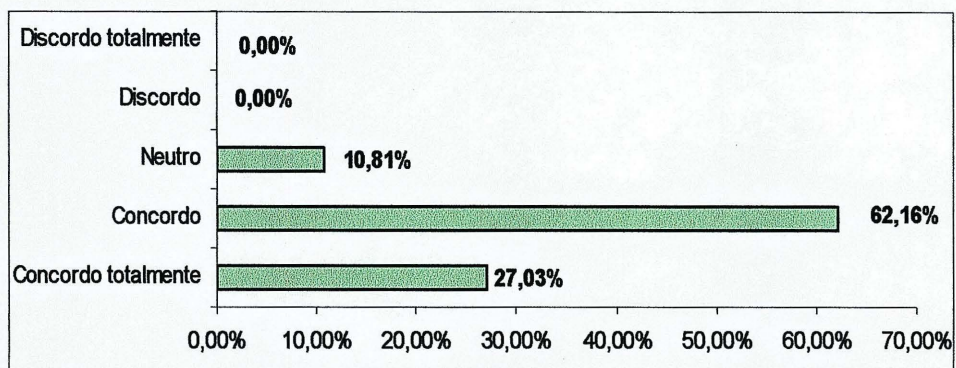


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 20, afirma que evidencia-se planejamento dos processos após a implantação do Sistema da Qualidade. Tem-se a frequência relativa de Concorda Totalmente e Concorda de 86,5%, portanto, a maioria. Dos entrevistados, 2,7% Discorda e 10,8% mantiveram-se Neutro.

Tabela 21 - Os gerentes e executores da empresa estão satisfeitos com a implantação do Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 4 | 10,8 | 10,8 |
| Concordo | 23 | 62,2 | 73,0 |
| Concordo totalmente | 10 | 27,0 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

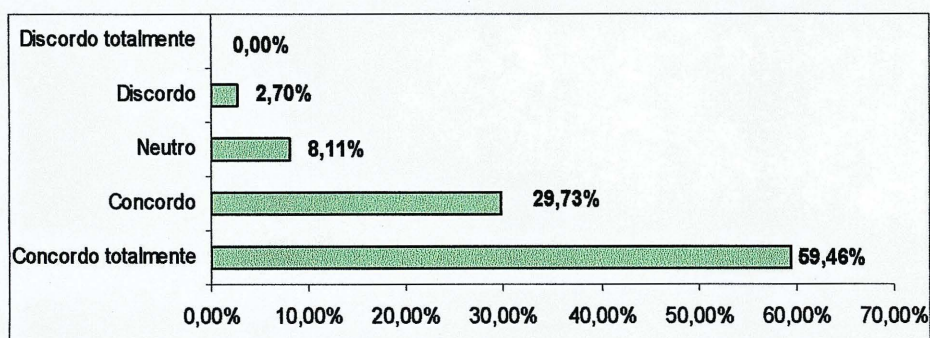


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 21 afirma que os gerentes e executores da empresa estão satisfeitos com a implantação do Sistema da Qualidade. Na amostra temos que 27% Concorda Totalmente, 62,2% Concorda e 10,8% mantiveram-se Neutro.

Tabela 22 - A empresa obteve mais resultados positivos do que negativos com o Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Neutro | 3 | 8,1 | 10,8 |
| Concordo | 11 | 29,7 | 40,5 |
| Concordo totalmente | 22 | 59,5 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

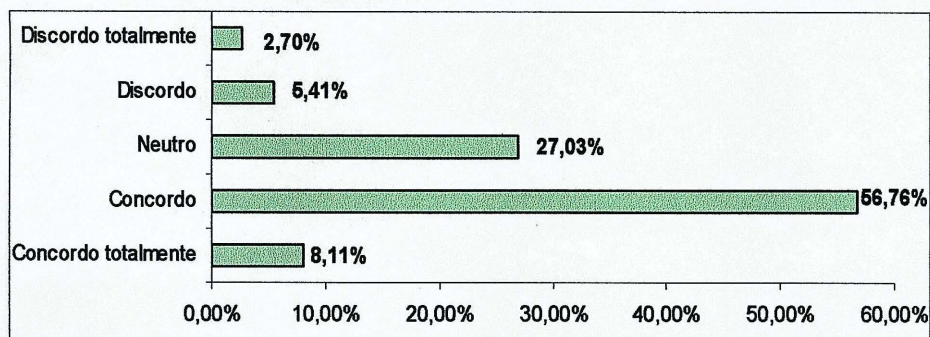


Fonte: Dados primários (2005)

Quanto a tabela 22, temos que 59,5% Concorda Totalmente, 29,7% Concorda, 8,1% mostraram-se Neutro e 2,7% Discorda.

Tabela 23 - Se não fosse o Sistema da Qualidade a empresa não teria tanto crescimento.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 2 | 5,4 | 8,1 |
| Neutro | 10 | 27,0 | 35,1 |
| Concordo | 21 | 56,8 | 91,9 |
| Concordo totalmente | 3 | 8,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

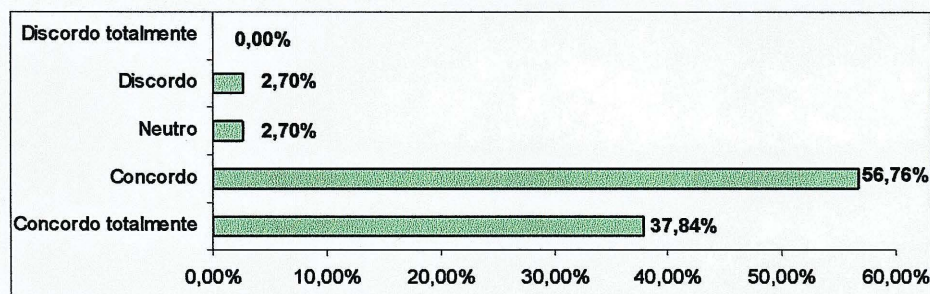


Fonte: Dados primários (2005)

Com relação a tabela 23, temos a seguinte amostra: 8,1% Concorda Totalmente, 56,8% Concorda, 27% Neutro, 5,4% Discorda e 2,7% Discorda Totalmente.

Tabela 24 - Pode-se dizer que em algumas áreas da empresa o impacto do Sistema da Qualidade foi maior do que em outras.

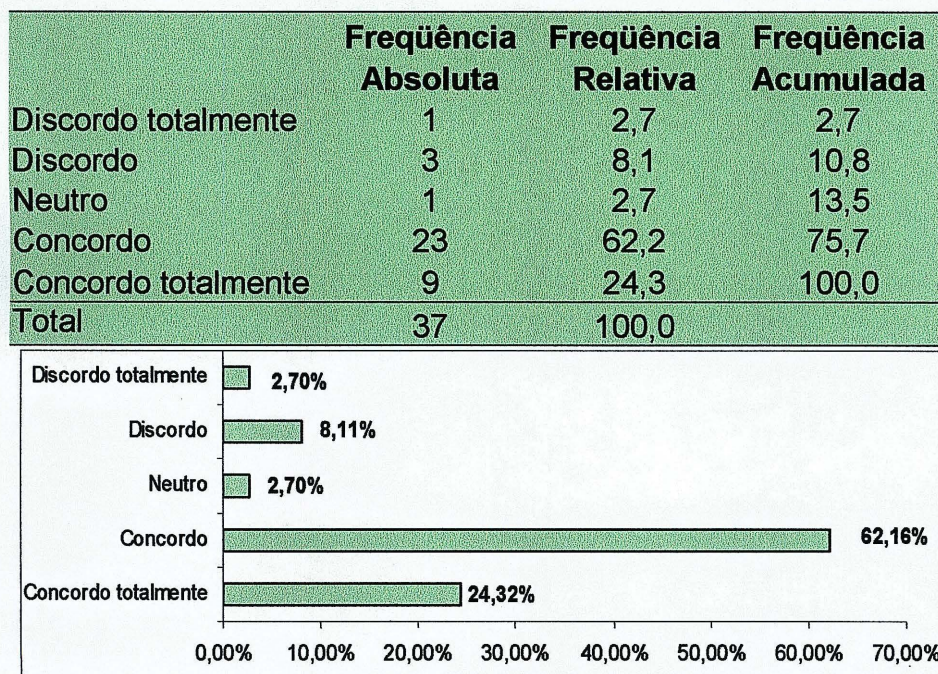
| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Neutro | 1 | 2,7 | 5,4 |
| Concordo | 21 | 56,8 | 62,2 |
| Concordo totalmente | 14 | 37,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



Fonte: Dados primários (2005)

Quanto a tabela 24 temos a seguinte amostra, 37,8% Concorda Totalmente, 56,8% Concordo, 2,7% Neutro e 2,7% Discorda.

Tabela 25 - Um dos benefícios do Sistema da Qualidade foi proporcionar mais motivação aos seus colaboradores.

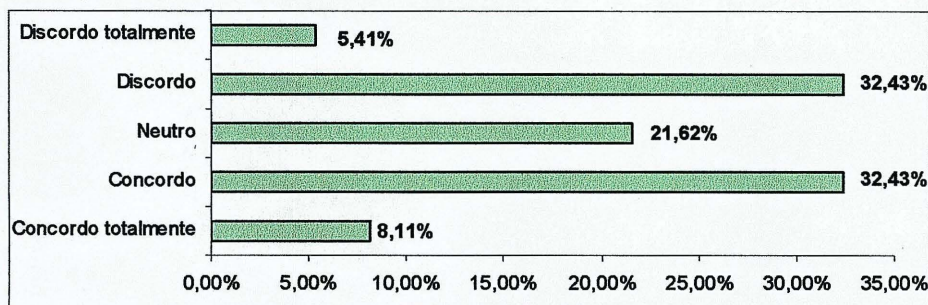


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 25 aborda que um dos benefícios do Sistema da Qualidade foi proporcionar mais motivação aos seus colaboradores. A frequência acumulada de Concordo Totalmente e Concordo é de 86,5% e a frequência acumulada de Discorda Totalmente, Discorda e Neutro teve uma amostra de 13,5%.

Tabela 26 - Quando não existia o Sistema da Qualidade na empresa as falhas dos processos não eram analisadas.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 2 | 5,4 | 5,4 |
| Discordo | 12 | 32,4 | 37,8 |
| Neutro | 8 | 21,6 | 59,5 |
| Concordo | 12 | 32,4 | 91,9 |
| Concordo totalmente | 3 | 8,1 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

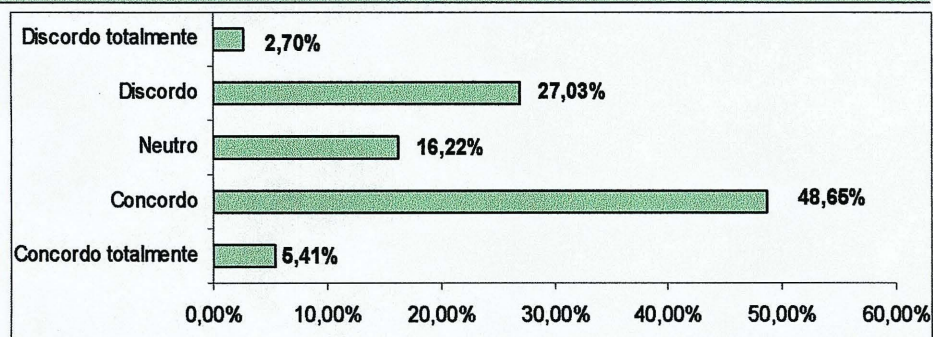


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 26 afirma que quando não existia o Sistema da Qualidade na empresa as falhas dos processos não eram analisadas. O resultado foi o seguinte: 8,1% Concordo Totalmente, 32,4% Concordo, 21,6% respondeu Neutro, 32,4% Discordo e 5,4% Discordo Totalmente.

Tabela 27 - As informações sobre os processos circulam rapidamente e com precisão entre os envolvidos.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 10 | 27,0 | 29,7 |
| Neutro | 6 | 16,2 | 45,9 |
| Concordo | 18 | 48,6 | 94,6 |
| Concordo totalmente | 2 | 5,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

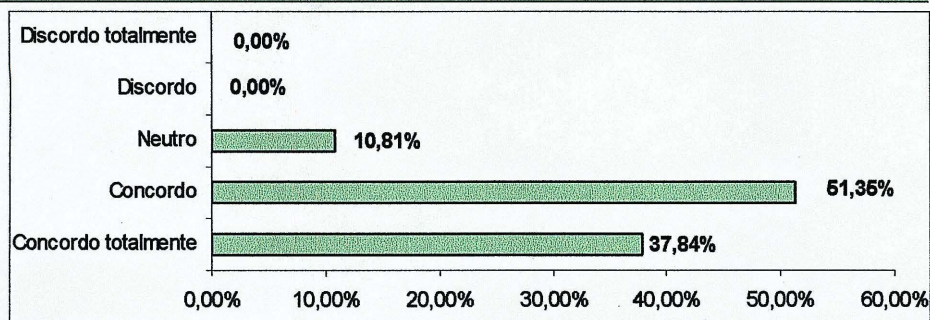


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 28 afirma que as informações sobre os processos circulam rapidamente e com precisão entre os envolvidos. Como resultado dessa amostra temos que: 5,4% Concordo Totalmente, 48,6% Concordo, 16,2% Neutro, 27% Discordo e 2,7% Discordo Totalmente.

Tabela 28 - Os clientes externos sentem-se mais satisfeitos sabendo que a empresa tem um Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 4 | 10,8 | 10,8 |
| Concordo | 19 | 51,4 | 62,2 |
| Concordo totalmente | 14 | 37,8 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

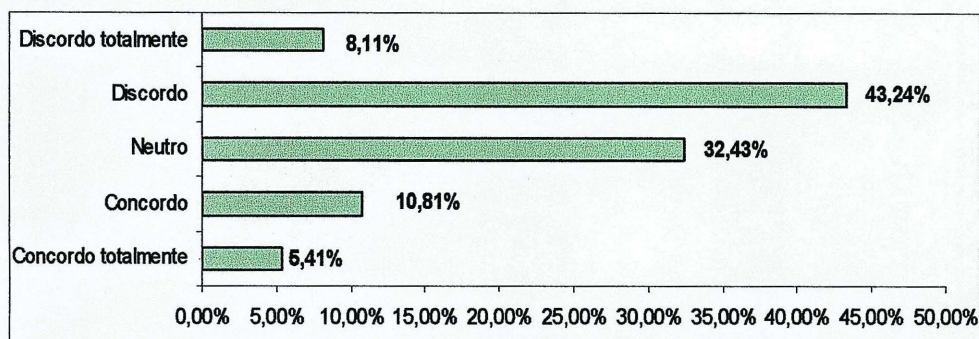


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 28 teve respostas positivas em suas amostras: 37,8% Concorda Totalmente e 51,4% Concorda. Somando-se os que Concordam totalmente e os que Concordam tem-se que a maioria dos colaboradores entrevistados concorda que os clientes externos sentem-se mais satisfeitos sabendo que a empresa tem um Sistema da Qualidade. Apenas 10,8% mostram-se Neutro quanto a essa questão.

Tabela 29 - Quando não existia o Sistema da Qualidade o objetivo maior da empresa era gerar lucro independente do cliente.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 3 | 8,1 | 8,1 |
| Discordo | 16 | 43,2 | 51,4 |
| Neutro | 12 | 32,4 | 83,8 |
| Concordo | 4 | 10,8 | 94,6 |
| Concordo totalmente | 2 | 5,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

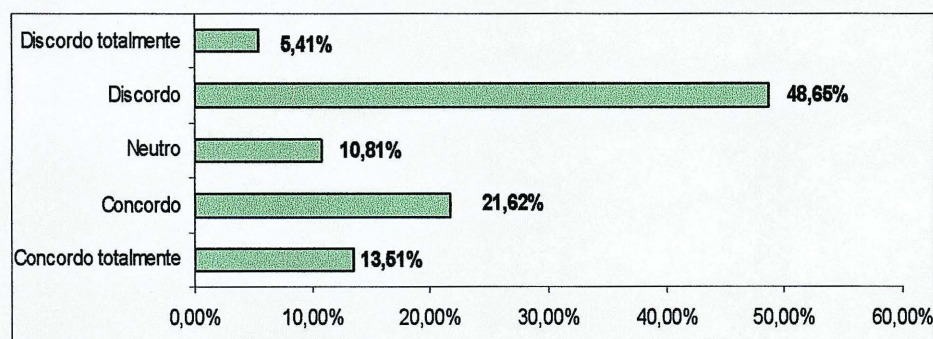


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 29 é bem delicada, pois ela afirma que quando não existia o Sistema da Qualidade o objetivo maior da empresa era gerar lucro independente do cliente. As amostras ficam de seguinte maneira: temos 16,2% de frequência relativa dos que Concordam Totalmente e os que Concordam para esta afirmação. Já a grande maioria com 83,8% de frequência acumulada afirmam que Discorda Totalmente, Discorda e é Neutro com relação a essa questão.

Tabela 30 - Se não fosse o Sistema da Qualidade o foco da empresa não seria a satisfação total dos seus clientes.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 2 | 5,4 | 5,4 |
| Discordo | 18 | 48,6 | 54,1 |
| Neutro | 4 | 10,8 | 64,9 |
| Concordo | 8 | 21,6 | 86,5 |
| Concordo totalmente | 5 | 13,5 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |

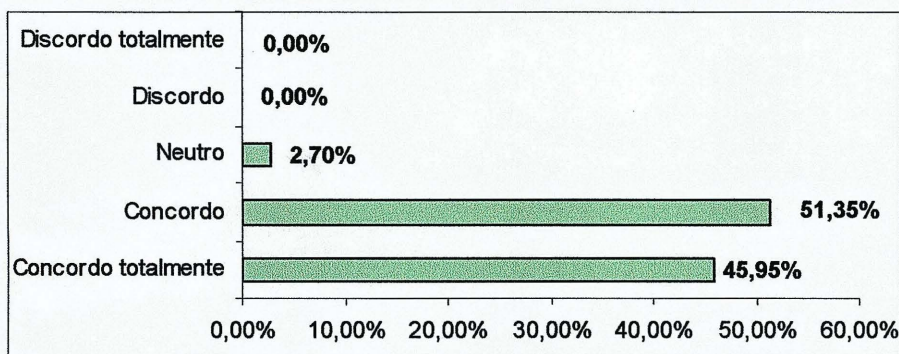


Fonte: Dados primários (2005)

Pode-se dizer que a tabela 30 também é bem delicada, mas as amostras nos dizem o seguinte: 13,5% Concordo Totalmente, 21,6% Concordo, 10,8% Neutro. A amostra da frequência acumulada é de 54,1% para Discordo Totalmente e Discordo que se não fosse o Sistema da Qualidade o foco da empresa não seria a satisfação total dos seus clientes.

Tabela 31 - Podemos afirmar que o Sistema da Qualidade foi um passo importante para o crescimento da empresa.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Neutro | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Concordo | 19 | 51,4 | 54,1 |
| Concordo totalmente | 17 | 45,9 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



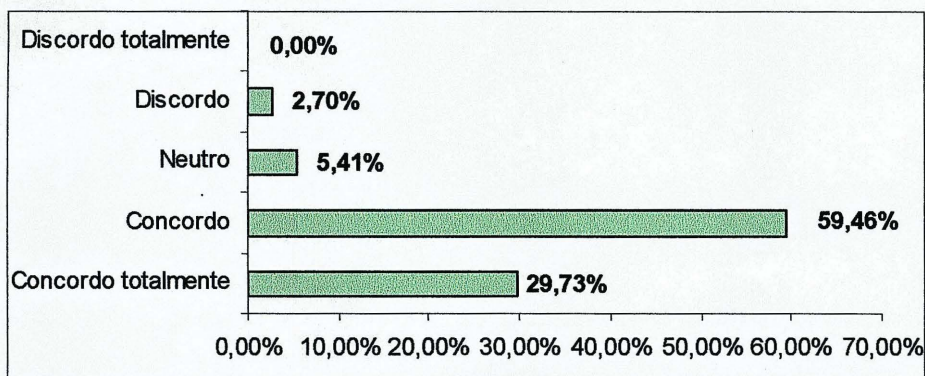
Fonte: Dados primários (2005)

Na tabela 31, temos que 45,9% Concordo Totalmente, 51,4% Concordo, como frequência acumulada temos a maioria, ou seja, 97,3% dos entrevistados. Somente um pequeno percentual 2,7% mostraram-se Neutro.

Tabela 32 - Existem documentações que demonstram o alcance da qualidade requerida.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 0 | 0,0 | 0,0 |
| Discordo | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Neutro | 2 | 5,4 | 8,1 |
| Concordo | 22 | 59,5 | 67,6 |
| Concordo totalmente | 11 | 29,7 | 97,3 |
| Total | 37 | 100,0 | |

Nota: 1 entrevistado não respondeu

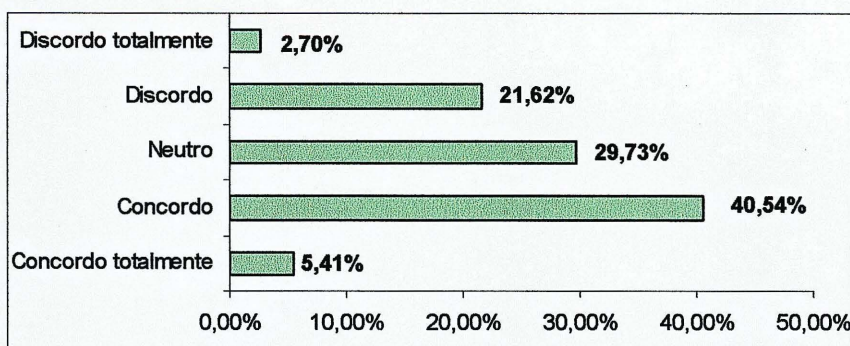


Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 32, afirma que existem documentações que demonstram o alcance da qualidade requerida. Neste item, 29,7% Concorda Totalmente, 59,5% Concorda, 5,4% consideram-se Neutro e 2,7% Discorda. Nesta questão, 1 entrevistado não respondeu.

Tabela 33 - Não havia uma avaliação do processo antes do Sistema da Qualidade.

| | Frequência Absoluta | Frequência Relativa | Frequência Acumulada |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2,7 | 2,7 |
| Discordo | 8 | 21,6 | 24,3 |
| Neutro | 11 | 29,7 | 54,1 |
| Concordo | 15 | 40,5 | 94,6 |
| Concordo totalmente | 2 | 5,4 | 100,0 |
| Total | 37 | 100,0 | |



Fonte: Dados primários (2005)

A tabela 33, afirma que não havia uma avaliação do processo antes do Sistema da Qualidade. Temos os seguintes resultados na amostra: 5,4% Concorda Totalmente, 40,5% Concorda, 29,7% Neutro, 21,6% Discorda e 2,7% Discorda Totalmente.

A seguir será apresentada uma análise global com referência aos dados coletados, no que diz respeito ao questionário fechados.

Quando analisado os aspectos positivos e negativos da empresa Princesa dos Campos na visão de seus gestores tem-se os seguintes resultados. Quanto aos aspectos positivos verifica-se que:

- | | |
|----------------|--|
| 100% Concorda | Que com o Sistema da Qualidade obteve-se mais organização e padronização documental. |
| 94,6% Concorda | Que os colaboradores têm mais orgulho de trabalhar em uma empresa que possui o Sistema da Qualidade. |
| 89,2% Concorda | Que com o Sistema da Qualidade ficaram claros os objetivos e como proceder para alcançá-los. |
| 94,6% Concorda | Que o Sistema da Qualidade fez a empresa aumentar o seu foco no cliente. |
| 59,5% Concorda | Antes da implantação do Sistema da Qualidade não havia tanto envolvimento das pessoas entre si. |
| 100% Concorda | O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa uma melhor visão de processo. |
| 62,2% Concorda | O comprometimento social foi um dos benefícios alcançados através do Sistema da Qualidade. |
| 51,3% Concorda | Foi notável a melhoria dos fornecedores através dos registros de não conformidade no recebimento de materiais. |

| | |
|----------------|--|
| 75,7% Concorda | Há maior comprometimento dos parceiros no que se refere ao Sistema da Qualidade. |
| 72,9% Concorda | Observa-se um diferencial das outras empresas que simplesmente tomam ações de disposição. |
| 64,8% Concorda | Antes da implantação do Sistema da Qualidade não havia a monitoração da Satisfação do Cliente. |
| 86,4% Concorda | O surgimento do 0800 é um dos benefícios que o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa. |
| 94,6% Concorda | Através do Sistema da Qualidade as reclamações dos clientes passaram a ser vista como a oportunidade de melhoria. |
| 86,5% Concorda | Antes do Sistema da Qualidade falava-se muito pouco de processos. |
| 89,1% Concorda | O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa avaliação de resultados. |
| 67,5% Concorda | Antes do Sistema da Qualidade a empresa não tomava tantas iniciativas de melhoria quando toma depois implantação do mesmo. |
| 67,6% Concorda | Com o Sistema da Qualidade as tarefas dos cargos foram melhores definidas |
| 81,1% Concorda | Foram atingidas as expectativas dos gestores da empresa quanto ao Sistema da Qualidade. |
| 70,3% Concorda | Todos os envolvidos nos processos participam das definições sobre os planos, metas e procedimentos referentes ao seu trabalho. |
| 86,5% Concorda | Evidencia-se planejamento dos processos após a implantação do Sistema da Qualidade. |
| 89,2% Concorda | Os gerentes e executores da empresa estão satisfeitos com a implantação do Sistema da Qualidade. |
| 89,2% Concorda | A empresa obteve mais resultados positivos do que negativos com o Sistema da Qualidade. |
| 64,9% Concorda | Se não fosse o Sistema da Qualidade a empresa não teria tanto crescimento. |
| 94,6% Concorda | Pode-se dizer que em algumas áreas da empresa o impacto do Sistema da Qualidade foi maior do que em outras. |

| | |
|----------------|--|
| 86,5% Concorda | Um dos benefícios do Sistema da Qualidade foi proporcionar mais motivação aos seus colaboradores. |
| 40,5% Concorda | Quando não existia o Sistema da Qualidade na empresa as falhas dos processos não eram analisadas. |
| 54% Concorda | As informações sobre os processos circulam rapidamente e com precisão entre os envolvidos. |
| 89,2% Concorda | Os clientes externos sentem-se mais satisfeitos sabendo que a empresa tem um Sistema da Qualidade. |
| 51,3% Discorda | Quando não existia o Sistema da Qualidade o objetivo maior da empresa era gerar lucro independente do cliente. |
| 54% Discorda | Se não fosse o Sistema da Qualidade o foco da empresa não seria a satisfação total dos seus clientes. |
| 97,3% Concorda | Podemos afirmar que o Sistema da Qualidade foi um passo importante para o crescimento da empresa. |
| 89,2% Concorda | Existem documentações que demonstram o alcance da qualidade requerida. |
| 45,9% Concorda | Não havia uma avaliação do processo antes do Sistema da Qualidade. |

5.4.2 Análise dos questionários abertos

Neste item apresenta-se a análise das respostas das questões do questionário aberto (Anexo 1), que foi aplicado junto aos gestores da Princesa dos Campos. Segue abaixo as análises feitas com relação as respostas dos questionários.

Tabela 34. Em que momentos das suas atividades você vê a presença do Sistema da Qualidade?

| | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Em todo o momento; • Em tudo o que se faz; • Demonstrar melhorias em tudo e que está melhorando sempre; • Nas não conformidades ou registro de não conformidades; • Quando os problemas são registrados, controlados e | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos indicadores; • IT (Instrução de Trabalho) • Atendimento com qualidade; • Entrosamento entre chefia e colaboradores; • Produto oferecido ao cliente; • Retorno do desempenho das áreas; | <ul style="list-style-type: none"> • Isoaction; • Entregado dos serviços; • Treinamento; • Cumprimento dos prazos negociados; • Nos objetivos e metas; • Gráficos; • Estatísticas; |
|--|---|---|

| | | |
|---|---|--|
| acompanhados; <ul style="list-style-type: none"> Nos processos e na sua padronização Quando foca o bem estar do cliente; Satisfação dos clientes; Quando não há reclamação ou insatisfação dos clientes; Manter novos clientes; Interação com o cliente; Dar satisfação aos clientes sobre as providências tomadas No trato imediato de reclamações de agências; | <ul style="list-style-type: none"> Envolvimento dos colaboradores; Pelos resultados obtidos; Nos indicadores; Monitoramento dos objetivos; Ações de melhoria contínua; Comprometimento dos colaboradores; Melhoria dos serviços; SACP; Quando evitamos erros freqüentes; Ao longo da atividade pela padronização dos processos; | <ul style="list-style-type: none"> Através de registro, prevenção ou melhoramento. Padronização das atividades desenvolvidas; Monitoramento dos resultados obtidos; Novas estratégias; Inovação para conquista; Nos procedimentos, Correção de procedimentos; |
|---|---|--|

Fonte: Dados primários (2005)

Tabela 35. Quais são as ferramentas do Sistema da Qualidade que você utiliza no seu dia-a-dia, e as mesmas são suficientes para as suas necessidades?

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Controle de documentos; Controle de ações; Documento de análise de dados Meios de comunicação Estudos e desenvolvimento Softwares Isodoc (Documentação); Isoaction Ações corretivas e preventivas; Registro de não conformidades; 5W2H; Diagrama de causa e efeito; Processos; IT (Instrução de Trabalho); Manual da Qualidade; Política da Qualidade; Indicadores de desempenho; Avaliação de fornecedores; Procedimentos sistêmicos. Estatística do monitoramento dos objetivos da | <ul style="list-style-type: none"> Cada uma delas atende o seu propósito e forma ferramentas de gestão da qualidade. Para nossa necessidade atende, porém ainda há um pouco de resistência na utilização por parte de algumas áreas. Estas ferramentas são fundamentais para a gestão do negócio da empresa. São suficientes. Quando do conhecimento e apuração de fatos ocorridos com as agências. As mesmas definem tarefas e atendem plenamente as necessidades do trabalho. São suficientes, através destas ferramentas planejamos as nossas ações e analisamos os nossos objetivos. As informações são mais rápidas e trazem muitos benefícios a todos. A padronização de tarefas também é uma coisa muito boa que foi feito. No geral atendem bem as nossas necessidades. |
|---|---|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • qualidade; • Ficha de necessidade de treinamento; • Correio do Persolino; • Sistema da frota, • RJ • Pasta de treinamento no local de trabalho; • Displays. • Customização local; • Padronização local e global; • Pasta de extravio de bagagem. • Identificação de problemas e soluções; • Visão de processos; • Procedimentos relacionados à treinamento; • Sistema de serviço informatizado; | <ul style="list-style-type: none"> • Intranet; • Sistema de encomendas; • Sugestões e reclamações de clientes, • Auditores. • Softwares; • Objetivos e metas; • Pesquisa de Satisfação de Cliente; • Análise de dados; • Planejamento; • Processos e avaliações; • Processos do Sistema da Qualidade; • Canal de comunicação com os clientes; • O SACP (0800) |
|--|---|

Fonte: Dados primários (2005)

Tabela 36. Descrever na sua visão a importância do Sistema da Qualidade para a empresa:

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios para a empresa; • Está ligado a imagem da empresa; • Satisfação de todos os colaboradores; • A cidade e a comunidade em que vivemos sabe que temos empresa com visão de qualidade; • Melhor meio para a empresa mostrar a sua evolução; • Reflete o compromisso e comprometimento da qualidade; • Todos passam a fazer as atividades de maneira padronizada; • Reduz custos e retrabalho; • Na visão da sociedade, se torna uma imagem melhor, de segurança e confiabilidade; • Padronização dos procedimentos; • Regras claras para a empresa; • Definições de melhor atendimento ao cliente; • Disciplina para as equipes no desenvolvimento das atividades do dia-a-dia. • Busca constante da melhoria contínua. • Abriu os olhos das pessoas; • Mostrou a importância de organizar o trabalho; • Obter um resultado positivo tanto no atendimento ao cliente quanto a geração de | <ul style="list-style-type: none"> • Gerar boa prestação de serviço; • Oferece condições de formar um banco de dados de todas as operações efetuadas pela empresa. • Permite melhorias em todas as áreas de atuação; • Permite rastrear as não conformidades; • Permite melhorar o processo; • Os clientes vêem como uma empresa que tem organização e respeito com seus clientes; • Da importância as críticas e elogios dos clientes; • Padronização dos serviços, controles, planejamentos e execução dos serviços; • Permite maior envolvimento das pessoas; • Foco no cliente; • Busca por melhoria contínua; • Disciplina do órgão certificador; • A empresa procura fazer algo mais; • Garante a permanência no mercado diferenciando dos demais; • Permite estar sempre preparada para o mercado; • Melhora para os clientes e para os colaboradores, • Os clientes sentem-se mais seguros; |
|---|--|

| | |
|---|---|
| <p>lucros;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar ferramentas de análise; • Proporcionar desempenho entre os diversos departamentos; • Proporcionar melhores oportunidades de crescimento do departamento de transporte de encomendas; • É uma ferramenta indispensável; • Indica quais são os passos que a empresa está seguindo e aonde quer chegar; • Conquista do mercado. • Utilizar como marketing; • Responsabilidade com o cliente; • Foco em produtividade; • Foco na satisfação do cliente; • Treinamento dos colaboradores; • Prestação de serviços com qualidade; • Busca sempre a melhoria contínua; • Registra fatos que prejudicam tanto o cliente como os clientes internos; • Define metas e tarefas; • Faz com que os processos circulem rápidos e com precisão entre os envolvidos; • Treinamentos aplicados aos colaboradores; • Envolve todos os colaboradores (próprios e terceiros) • Melhor relacionamento entre funcionários e departamentos; • Confiança no futuro da empresa; • Crescimento profissional dos empregados. • Produz uma grande melhora na imagem da empresa perante os clientes e fornecedores; • Proporciona melhorias nos controles gerais da empresa; | <ul style="list-style-type: none"> • Atinge a melhor qualidade nos serviços prestados pela empresa; • Traz uma visão e um cuidado mais delicado com os clientes; • Melhoria contínua na organização; • A empresa fica sempre buscando a excelência em transporte. • Dar soluções aos problemas com mais agilidade; • Comprometimento de todos os colaboradores para a melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes; • Organização e padronização documental; • Customização; • Ferramenta indispensável para uma gestão eficaz e promissora; • Uma empresa na atualidade de ter um Sistema da Qualidade senão não sobrevive no mercado; • Mede e acompanha como está o andamento da empresa; • Permite a empresa crescer e desenvolver ainda mais; • Garantia de serviços prestados com qualidade e confiabilidade; • Os clientes passam a ter uma visão diferenciada da empresa; • Padronização das operações com feedback; • Ajuda na conquista de novos mercados; • Possui ferramentas que auxilia a avaliação e gerenciamento das atividades; • Diminui a distância entre empregados e empregador; |
|---|---|

Fonte: Dados primários (2005)

Tabela 37. Em quais áreas o impacto da implementação do Sistema da Qualidade foi maior? Por que?

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Áreas que estão ligadas diretamente ao negócio da empresa, como as de apoio, porque o primeiro propósito da ISO é a garantia do produto da empresa para seus clientes, pois todos da organização devem estar conscientes da política e dos objetivos da qualidade. • As áreas que representam os negócios da empresa, e as que prestam suportes operacionais, suprimento de produtos e serviços, porque a NBR ISO 9001 não exige a não adita atividades financeiras e administrativas, mas as atividades que impactam diretamente ao cliente. Na área comercial, venda de passagens, porque a abordagem inicial e principal é o atendimento ao cliente. • Comercial, porque é o impacto direto com o cliente • Foi impactante em todas as áreas; porque normatizou as tarefas através dos procedimentos sistêmicos e instrução de trabalho. |
|--|

- Encomendas e operacional, porque houve dificuldade de alguns colaboradores devido ao seu grau de instrução.
- Da área que envolve o “chão de fábrica”, porque a cultura de nosso país está muito longe de ser a ideal;
- Operacional e Comercial porque melhorou o tratamento com o cliente, além também da melhora na qualidade dos serviços das agências, o departamento passou a mensurar e acompanhar o índice de satisfação dos clientes;
- Comercial porque houve nova visão entre funcionário e cliente.
- Primeiro a área de passagens, depois encomendas, CIOP, tráfego, manutenção e seguindo com aqueles que atuam indiretamente, os demais setores, porque são áreas que atuam diretamente com o cliente, que de uma forma ou outra tem haver com o cliente, seja ele externo ou interno. São áreas que são suporte técnico, respondem pela qualificação, cuidam dos controles e informações gerenciais para o bom andamento da empresa.
- Em todas as áreas, porque se temos que trabalhar com mais qualidade, pontualidade e agilidade todos somos envolvidos um dependendo do outro.
- Comercial passagens e encomendas, porque padronizou normas de atendimento que antes eram resolvidos com maneiras próprias conforme as necessidades da agência e com a implantação do sistema as resoluções são iguais.
- Passagens e encomendas porque trabalham diretamente com serviços prestados ao cliente.
- Encomendas e tráfego porque estão relacionados direto com os clientes.
- Manutenção porque antes de termos o Sistema da Qualidade a oficina era uma desorganização, havia muita sujeira e todas as coisas ficavam fora do lugar, também os mecânicos andavam sujos e com os uniformes rasgados. Hoje todos trocam de uniformes duas vezes por semana e o ambiente é outro e nos deixa orgulhosos.
- Encomendas porque a área teve um crescimento grande nos últimos anos e também houve uma mudança na visão da diretoria com relação ao transporte de encomendas proporcionando maior apoio e investimentos no departamento.
- Compras (suprimentos), tráfego, encomendas e comercial porque são áreas mais ligadas com o público.
- Encomendas e tráfego porque estão diretamente ligadas ao cliente.
- Tráfego, manutenção e comercial porque houve um impacto direto com o cliente, mas todos os demais setores tiveram um reflexo positivo com a implementação.
- Área administrativa porque até então não tínhamos documentos organizados e os processos eram diferentes.
- Comercial porque teve o impacto maior que o operacional, pois o contato com o cliente é maior, e foi o que mais saiu ganhando. Todos os setores passaram por geração dos processos. No início todos os colaboradores sofreram impacto, independente da área, pois não tinham conhecimento sobre a ISO, aos poucos foram se familiarizando com o sistema.
- Comercial porque houve melhoria nos horários através de sugestões de clientes, principalmente nas linhas metropolitanas. O atendimento das agências melhorou com os treinamentos anuais. Operacional porque padronizou todos os processos das áreas de manutenção, tráfego e higienização, deixando o resultado mais homogêneo.
- Comercial e tráfego porque é mais evidente esta implementação. No comercial pela preocupação com os clientes e modernização da frota e agências. No tráfego pela informatização do departamento.
- Comercial porque o atendimento ao cliente passou a ser gerenciado através de pesquisas e desta forma foram tomadas medidas de melhoria.
- Comercial (venda de passagens) e encomendas porque são os que mais atendem as necessidades da organização.
- Comercial (área de vendas) porque há relacionamento entre os colaboradores e no atendimento e o cliente está cada vez mais satisfeito com a empresa.
- Em todas as áreas porque todos estão diretamente ligados um ao outro, ou seja, nenhum funciona não estando atrelado ao outro.
- Passagens, encomendas e operacional.
- Comercial porque está mais próximo do cliente e por receber o primeiro impacto quando o

atendimento foi mal ou bem sucedido.

- Em todas as áreas, com diferencial na área operacional, aonde estão os setores de tráfego, higienização e manutenção porque estas áreas são responsáveis por disponibilizar o produto ao cliente.
- Não posso descrever em quais áreas, porque no começo todos passamos por algumas dificuldades até se adequar ao sistema.

Fonte: Dados primários (2005)

Tabela 38. Como todo processo a ser implantado evidencia-se alguns pontos as serem melhorados, com base nisso cite alguns pontos que podem ainda ser melhorados através do Sistema da Qualidade, ou então o que o processo ainda não conseguiu atingir.

- Melhoria na interação dos processos e nas análises dos resultados de todos os processos, unificar melhor as forças para atingir os objetivos da organização e que estes objetivos estejam claros para todos, onde esteja, definindo claramente o envolvimento da cada área e das pessoas no comprometimento com os objetivos traçados.
- Interação entre as áreas, comunicação, descrição e planejamento de algumas atividades, tratativas das não conformidades (análise de causas), evidenciar as ações de melhoria (inserir no Sistema da Qualidade), execução de análise de dados pelas áreas visando a melhoria contínua.
- A conscientização e a participação de todos os colaboradores da empresa.
- Falta de comunicação entre as áreas.
- Melhorar o sistema de informação, envolvimento e padronização dos terceirizados.
- Maior ligação entre as linhas (diretoria até o chão de fábrica) nos processos atuais.
- Casos repetitivos, evidenciados em não conformidades, apensar de haver um índice de tolerância, acaba não sendo tratado, causando descontentamento em quem apontou a falha, a tolerância é utilizada como uma válvula de escape por alguns setores que não tem vontade (no caso os encarregados) de resolverem o problema.
- Melhoria na comunicação e nos registros de melhoria, o sistema não exige muitos itens ligados aos departamentos financeiro e administrativo.
- Dar retorno aos não conformidades, pois algumas situações ocorrem com uma certa frequência. Então alguns colaboradores perdem a iniciativa de fazer registro de não conformidades, pois não tem retorno algum e não sabem o que se está fazendo para melhorar.
- Relacionar e desenvolver um fórum entre funcionários para melhorias de idéias a serem implantadas no Sistema da Qualidade.
- Comunicação, informações que às vezes são repassadas deixando de lado setores que estão dentro dos processos e que afetam os resultados.
- Conscientização de alguns colaboradores da importância do Sistema da qualidade para a empresa e para o bem próprio.
- Continuar envolvendo os colaboradores para manter a qualidade.
- Hábito de se estudar as não conformidades e melhorar a visão preventiva.
- Falta de uso de uma ferramenta para planejamento, mas que agora já foi criada a mesa. A utilização de projetos e análise de dados também complementados as necessidades no que diz respeito a falta de planejamento.
- Melhorar as informações no diário de bordo, como tentar passar as informações dos motoristas para os mecânicos e outro quando fazem empréstimo de pneus e não fazem fichas de empréstimo e vem de repente.
- Melhorar as agências terceirizadas, pois tem muitos problemas como falta de estrutura e equipes adequadas e treinadas.
- Diminuição das não conformidades.

- A área administrativa deveria ser melhorada através de procedimentos e que eles fossem seguidos.
- Todos os processos existentes são passíveis de melhoria e muitos outros precisam ser desenvolvidos nos departamentos para que a melhora realmente seja contínua.
- Comprometimento da alta direção, envolvimento do representante da alta administração.
- Processo de implantação de análise de dados.
- Comunicação interna entre os colaboradores das diversas áreas.
- Melhorar a interação com as gerências na hora de definir os objetivos do setor, pois são os subordinados que serão cobrados pelos resultados alcançados, mas nunca não consultados para a definição destes objetivos.
- Melhorar o atendimento ao cliente dos motoristas e agentes e melhor adequação da frota.
- Melhorar através da unificação dos setores da empresa no mesmo objetivo que é a satisfação do cliente e da organização. É preciso não deixar os setores no esquecimento, principalmente os terceiros.
- Nas agências terceiras o processo deveria seguir a mesma regra para obter a padronização do sistema.
- Os processos devem ser implementados sempre, alterações não deveriam ser feitas somente nas épocas de auditorias externas e internas. Reclamações de clientes externos deveriam ser mais concretas e com mais dados para possível solução e retorno aos mesmos.
- Preocupação com a melhoria constante e com um amadurecimento profissional contínuo.
- Aprimorar a comunicação entre os departamentos afins, sobre os processos em desenvolvimento ou implantação. Transformar as melhorias implantadas na organização em melhores resultados financeiros à organização. Possibilitando novas melhorias a clientes e funcionários de forma progressiva com um círculo virtuoso.

Fonte: Dados primários (2005)

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Após a análise e interpretação dos dados coletados, foi possível chegar a algumas conclusões importantes que serão úteis à empresa Princesa dos Campos, no sentido de identificar como o impacto do Sistema da Qualidade foi percebido na visão de seus dirigentes, qual a sua importância, seus aspectos positivos e negativos e em quais áreas o impacto foi maior.

Durante o trabalho, muitas foram as dificuldades, incluindo tempo para a pesquisa, contato com materiais e, por fim, a maior de todas: conseguir com que os entrevistados respondessem os questionários, pois entre eles estavam presidente, diretores, gerentes, entre outros cargos. Pois são pessoas muito ocupadas, difíceis de contatar, mas pelo interesse dos próprios gestores pelo resultado da pesquisa, teve-se um retorno considerável dos questionários.

A idéia deste trabalho surgiu das atividades profissionais da pesquisadora, mesmo porque a mesma já fez outros estudos na empresa Princesa dos Campos, sendo que este seria de grande interesse aos gestores da empresa.

A transposição dessa dificuldade se deu durante a elaboração do questionário para distribuição aos gestores, mais precisamente em uma pesquisa aprofundada na Internet, onde se descobriu que outras áreas de pesquisa também passavam por esta dificuldade de não possuir um método adequado para a sua área.

Através deste estudo de caso pude compreender melhor o Sistema da Qualidade da empresa Princesa dos Campos, suas características, peculiaridades e processos. Sabendo-se que para a empresa as considerações finais deste trabalho serão de grande valia, tanto que a área da qualidade contribuiu muito para a realização deste trabalho.

Ao analisar a importância da implantação do Sistema da Qualidade na visão de seus gestores foi possível analisar os vários benefícios que o sistema trouxe a empresa. A Princesa dos Campos é uma empresa que cresceu e se desenvolveu na região dos Campos Gerais. Quando ela foi certificada pela ISO a cidade de Ponta Grossa e a comunidade em geral teve a visão de uma empresa de qualidade, de segurança e confiabilidade, a imagem passou a ficar melhor perante os seus clientes

e fornecedores. Para os gestores esse foi o melhor meio para a empresa mostrar a sua evolução, pois reflete o compromisso e comprometimento da qualidade.

Toda essa mudança pode ser vista através da satisfação dos colaboradores, pois os mesmos passaram a fazer as atividades de maneira padronizada, foram reduzidos custos e retrabalhos. Houve-se padronização dos procedimentos, as regras ficaram claras para a empresa. Assim como está escrito na frase da qualidade da empresa, tem que haver a busca constante da melhoria contínua do Sistema da Qualidade. Para os gestores tudo dentro da empresa mudou, pois abriram-se os olhos das pessoas. O sistema mostrou a importância de se organizar o trabalho.

Tanto para os colaboradores como para a empresa como um todo o Sistema da Qualidade foi de suma importância na visão de seus gestores, pois através das análises feitas pode-se dizer que se obteve um resultado positivo tanto no atendimento ao cliente quanto na geração de lucros.

Quanto aos clientes, segundo os gestores da empresa, foram eles que mais sentiram a importância de uma empresa ter o Sistema da Qualidade e a certificação ISO. Com isso, foi definido melhor o atendimento e a responsabilidade com o cliente.

Percebe-se na visão dos gestores que as áreas que tiveram maior impacto com o Sistema da Qualidade foram aquelas que estão ligadas diretamente com o cliente. Diante dos resultados temos a área Comercial que se divide dentro da Princesa dos Campos em dois Departamentos: o Departamento Comercial de Passagens e Departamento Comercial de Encomendas, esses foram os que mais sofrem impacto direto do Sistema. Para efeito desse trabalho o termo departamento foi utilizado como área. Um dos motivos da escolha dessas áreas foi porque a NBR ISO 9001 não exige a não audita atividades financeiras e administrativas, mas as atividades que impactam diretamente ao cliente. Mais justificativas foram dadas a respeito dessa escolha. Essas áreas escolhidas são aquelas de abordagem inicial e principal que é o atendimento ao cliente, formou-se uma nova visão entre o funcionário e o cliente. O tratamento foi melhorado porque padronizou-se normas de atendimento que antes eram resolvidas com maneiras próprias conforme as necessidades da agência e com a implantação do sistema as resoluções são iguais. Outro fato registrado e evidenciado é que o Departamento de Passagens e Encomendas passaram a mensurar e acompanhar o índice de satisfação dos clientes, através da Pesquisa de Satisfação dos Clientes.

Deve-se salientar um pouco mais a área de encomendas porque a mesma teve um crescimento grande nos últimos anos e também houve uma mudança na visão da diretoria com relação ao transporte de encomendas proporcionando maior apoio e investimentos no departamento.

Deve-se levar em consideração as outras áreas citadas (Operacional, Tráfego, Manutenção, CIOP, Compras, Suprimentos, Higienização e Administrativa) porque em todas elas foi normatizado as tarefas, através dos procedimentos sistêmicos e instrução de trabalho. Essas são áreas que dão suporte técnico, respondem pela qualificação, cuidam dos controles e informações gerenciais para o bom andamento da empresa. Ainda há aqueles gestores que disseram que houve maior impacto em todas as áreas, justificando-se porque todas foram envolvidas no processo uma dependendo da outra.

Quanto aos aspectos negativos tem-se a seguinte análise quanto a opinião dos gestores da empresa. Como a própria ISO define como melhoria contínua do Sistema da Qualidade, temos que estar sempre melhorando, por isso que os aspectos negativos apontados nesta análise podem ser utilizados para uma oportunidade de melhoria para a empresa. A maioria dos entrevistados ressaltaram a comunicação, como sendo um item a ser melhorado dentro do Sistema da Qualidade. Também foi falado do sistema atingir maior conscientização das pessoas e a participação de todos os colaboradores da empresa. Outros aspectos lembrados foram: melhorar o sistema de informação, envolvimento e padronização dos terceirizados, maior ligação entre a Diretoria e os colaboradores até o chão de fábrica, melhorar os casos repetitivos evidenciados nas não conformidades e também o retorno das mesmas, relacionar e desenvolver um fórum entre funcionários para a melhoria de idéias a serem implantadas no Sistema da Qualidade.

6.2 Recomendações

Pode-se dizer que o Sistema da Qualidade para a Princesa dos Campos contribuiu muito para o crescimento tanto da empresa quanto dos seus colaboradores.

Recomenda-se a empresa alguns pontos que ainda podem ser melhorados através do Sistema da Qualidade, visto que o Sistema da Qualidade não trouxe pontos negativos a empresa. A pesquisadora aponta algumas melhorias que pode-se fazer através do Sistema da Qualidade as quais serão citadas a seguir:

Quanto aos procedimentos e processos da empresa:

- Ler e dar mais importância aos procedimentos em todas as áreas através de jornais incentivando a leitura, reunião de equipe;
- Corrigir os procedimentos e dar satisfação dos mesmos sobre as providências tomadas;
- Envolver mais algumas atividades das áreas que são deixadas de fora do Sistema da Qualidade, através do mapeamento das atividades e posteriormente descrevendo em forma de procedimentos sistêmicos ou administrativos.
- Melhorar na interação dos processos, através de dinâmicas de grupos divididas por áreas;
- Melhorar as alterações dos processos sempre, não só em épocas de auditoria externas e internas.
- Evidenciar as ações de melhoria e inserir no Sistema da Qualidade;
- Melhorar o sistema de informação, o envolvimento e a padronização dos terceirizados;
- Padronizar o sistema também nas agências terceirizadas para que as mesmas possam ter as mesmas regras.
- Transformar as melhorias implantadas na organização em melhores resultados financeiros à organização, como sugestão pode ser utilizado o BSC (*Balance, Score e Card*).
- Melhorar a visão preventiva; através de treinamento.

- Melhorar a quantidade e qualidade das informações contidas no diário de bordo;
- Melhorar as exigências das agências terceirizadas, através de estabelecimento de padrão estabelecidos pela empresa, pois falta estrutura, equipes adequadas e treinadas.

Quanto aos objetivos da empresa:

- Deixar os objetivos claros para todos;
- Definir claramente o envolvimento de cada área e das pessoas no comprometimento com os objetivos traçados;
- Unificar melhor as forças para atingir os objetivos da organização;

Quanto às não conformidades:

- Apurar as causas de não conformidades;
- Dar retorno a todas as não conformidades;
- Desenvolver o hábito de estudar as não conformidades;
- Tentar diminuir as não conformidades;
- Resolver os problemas dos casos repetitivos das não conformidades;

Quanto às áreas da empresa:

- Melhorar a área administrativa através de procedimentos, e que os mesmos fossem seguidos;
- Melhorar a interação entre as áreas;
- Melhorar as informações que, às vezes, são repassadas deixando de lado setores que estão dentro dos processos e que afetam os resultados;
- Unificar todos os setores da empresa no mesmo objetivo que é a satisfação do cliente e da organização;
- Aprimorar a comunicação entre os departamentos afins;
- Aumentar a comunicação entre as áreas;
- Melhorar a resistência na utilização das ferramentas do Sistema da Qualidade por parte de algumas áreas;
- Diminuir ainda mais as diferenças entre as áreas através de treinamentos aplicados aos colaboradores;

Quanto ao cliente externo e interno:

- Ter mais interação com o cliente para melhorar os processos;
- Relacionar e desenvolver um fórum entre funcionários para melhoria de idéias a serem implantadas no Sistema da Qualidade;
- Continuar a envolver os colaboradores para manter a qualidade;
- Melhorar a comunicação interna entre os colaboradores das diversas áreas;
- Melhorar a interação dos colaboradores com suas gerências na hora de definir os objetivos do setor;
- Melhorar o atendimento ao cliente por parte dos motoristas e agentes;
- Melhorar a conscientização e a participação de todos os colaboradores da empresa quando ao Sistema da Qualidade;
- Ter maior ligação entre as linhas (Diretora até o chão de fábrica);
- Melhorar a descrição das reclamações dos clientes, com dados mais concretos para possível solução e retorno das mesmas;

O estudo não tem caráter definitivo e de acordo com as mutações transformações ambientais acredita-se na importância de novos estudos sejam desenvolvidos nesta área abordando temas como as políticas adotadas as dificuldades percebidas e sugerir novos estudos.

O presente estudo pretende considerar algumas limitações que se lhe impuseram: ausência de um trabalho de pesquisa com maior grau de profundidade; imaturidade do sistema (experiência única e recente) e da Norma ISO (pouco tempo de existência e recente revisão); ausência de bibliografia específica e atualizada. Estas considerações permitem recomendar a realização de estudos complementares e a continuidade da pesquisa.

Independentemente da abordagem que se adote, o importante continua sendo a aprendizagem dos alunos e a formação de um ser humano decisivo para a transformação da sociedade num bem-estar coletivo. As mudanças devem ser vistas como processos necessários e contínuos; nunca acabados; algumas das vezes, com resultados esperados e outras com surpresas desafiadoras. A disposição da escola deve ser a de se movimentar, incansavelmente, para a construção de um enriquecedor e agradável espaço para todos. O status da qualidade deve ser a

expressão de uma construção coletiva e co-responsável. A certificação ISO deve ser o coroamento; a outorga do título desse status. Primeiro, constrói-se a qualidade desejada, depois a certifica. Permanentemente, o direcionamento deve ser para a qualidade de vida.

Como não se considera esgotado o assunto, recomenda-se, para a continuidade da pesquisa e trabalhos futuros, as seguintes possibilidades:

- verificar a aplicabilidade das ferramentas da qualidade em outras organizações de serviços;
- verificar resultados quantitativos (produtividade, por exemplo) das dimensões da proposta;
- comparar características do modelo de gestão da qualidade ISO entre empresas industriais, comerciais e de serviços e, no meio destas, as escolas;
- identificar efeitos da mudança cultural na implementação do modelo ISO em organizações de diferentes setores da economia;
- considerar os resultados de todas essas pesquisas e compará-los com os resultados do modelo ISO, para servir de azimute para as escolas na formulação de novas propostas de gestão.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ANSOFF, H. Igor. **Managing strategic surprise by response to weak signals**. *Califórnia Management Review*, v. XVIII, n. 2, p. 21-33, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulários**. Rio de Janeiro: 2000

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: 2000

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a melhoria de desempenho**. Rio de Janeiro: 2000

BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha de. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Cultura + motivação = clima para a qualidade**. In: 2º Congresso Internacional de Normatização e Qualidade. São Paulo: ABNT, 1999, p. 19 à 26.

BERRY, Leonard. **Serviço de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BERGAMO FILHO, Valentino. **ISO 9000 em Serviços: um passo para a Qualidade Total**. São Paulo. Makron Books, 1999.

BROCKA, Bruce; BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

BORGES, Luis A. J.; KLIEMANN NETO, Francisco J. **Gestão estratégica da qualidade e produtividade**. In: **Encontro Anual da ANPAD** (XVII: 1998: Salvador). Anais. Salvador: ANPAD, 1998, v. 3, pág. 36-45.

BLAU, Peter M. **O estudo comparativo das organizações**. In: Campus, Edmundo (org.) **Sociologia da Burocracia**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976 pág. 125-153.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de; TONET, Helena Correa. **Qualidade na administração pública**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: v. 28, n. 2, pág. 137-152, abr./jun. 1996.

CARDOSO, Olga R. **Foco na qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado**. Florianópolis, 1995. v. 1, 387 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistema, Universidade Federal de Santa Catarina.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle total da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente – uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**, 4º ed., São Paulo: Atlas. 1997.

CROSBY, P. B. **Quality is free**. New York: McGraw Hill, 1979.

CROSBY, P. B. **Princípios absolutos da liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**, Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 1994.

CHAMPION, D.J. **A Sociologia das Organizações**, São Paulo, Saraiva, 1997.

CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMING, W. E. **Out of the crises**. Cambridge: MIT Press, 1986.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1997.

DUALIBI, Roberto; SIMONSEN JUNIOR, Harry. **Marketing e Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1990.

ERNECQ, Joceiyne M. **Planned and unplanned organizational change**. In: HOSKING, Dian M.; ANDERSON, Neil. **Organizational change and innovation: psychological perspectives and practices in Europe**. London: Roulledge, 1996, p. 276-287.

FLEURY, Maria Tereza T., FISCHER, Rosa M. (Coord.), **A Cultura Organizacional é Administrável?: Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

FEIGENBAUM, A. V.; **Quality control, principles, practice, and administration.** New York, McGraw-Hill, 1951.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total.** São Paulo: Makron Books, Vol 4, 1995.

FOSTER, George M. **Antropologia aplicada.** Ed. Foudo de Cultura Econômica, p. 50. México: 1976.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência** – Prêmio Nacional da Qualidade, São Paulo, 1999.

GAGLIARDI, P. **A criatividade e a cultura organizacional.** In: Estudos organizacionais, n. 2, 1998.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade-a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GARVIN, D. A. **Quality on the line.** Harvard Business Review. Setembro – Outubro, pág. 64-75, 1997.

GUIMARÃES, Valeska N. **Planejamento Estratégico de Novas Tecnologias de Produção: Uma proposta de compatibilização de estratégias e inovações.** In: Encontro Anual da ANPAD (XVI: 1996. Canela). Anais Salvador: ANPAD, 1996, v.2 pág. 228-237.

GUILLÉN, Mauro F. **The age of ecletism: current organization trends and the evolution of managerial models.** Sloan Management Review. v. 36, n. 1, pág. 75-86. Fall. 1994.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2 ed. Sp: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 1994.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. Lexington Books, 1990.

GRANT, Robert M.; SHANI, Rami; KRISHNAN, R. **TQM's challenge to management theory and practice**. Sloan Management Review. v. 35, n. 2, pág. 25-35, Winter, 1996.

GHOBIADIAN, Abby, SPELLER, Simon, JONES, Matthew. **Service quality: concepts and models**. *International Journal of Quality & Reliability Management*. UK, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1994.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. **Editorial introduction: organizational transformations**. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 561-564, Nov. 1997.

HRADESKY, Jack. **Total quality management handbook**. New York: McGraw Hill, 1997.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de Serviços, a Batalha pela Conquista do Cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

HUTCHINS, David. **Sucesso através da qualidade total**. Rio de Janeiro. Ed. Imagem, 1992. 243 p.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa**. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

ISHIKAWA, K. A. **Guide to quality control**. Tóquio: A.P.º, 1984.

JURAN, J. M. (Org.) **Quality control handbook**. New York: Mcgraw – Hill, 1951.

JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J.M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

JURAN. J. M. **A qualidade desde o projeto: nossos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992. 551p.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia social nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Pretince Hall, 1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pretince Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. **Marketing de Serviços**. 2001 Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20serviços.htm>. Acesso em 19/05/2003.

LEE, Yoon R.; LAZARUS, Harold. **Uses and criticisms of Total Quality Management**. Journal of Management Development. v. 12, n. 7. Pág. 5-10, 1996.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. **Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicações e trabalhos científicos**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues. **Qualidade nos serviços ao cliente e a realidade brasileira**. Monografia: UFPB/PPGA.1995.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 2001.

MADIA, Francisco Alberto de Souza. **Marketing pleno: tudo o que você precisa saber para praticar um marketing da maior qualidade e de última geração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MONTEIRO, Marcelo A. **Conceito de Qualidade Total, contextualizado pelo taylorismo e a escola das relações humanas, como elemento de crítica metodológico-epistemológica ao arcabouço teórico da ciência da**

administração. Análise e conjuntura. Belo Horizonte: v. 8, n. 1, pág. 33-45, jan./abr. 1998.

NORMANN, Richard . **Administração de serviços:** estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Marco A. (Org.). **Mitos e realidades da qualidade no Brasil.** São Paulo: Nobef, 1996.

PARASURAMAM N. A.; ZEITHAML, V.A. BERRY, L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, v. 49, n° 4, p.41–50, fall 1985.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo. A qualidade na produção de bens e serviço.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 286p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de sistemas de qualidade total.** São Paulo: Atlas, 2a ed. 1997.

PETTIGREW, Andrew M. **On Studying Organizational Cultures ASQ Qualitative Methodology.** Vol 24.N.4, December, 1996.

PETERS, Thomas J & WATERMAN, Jr Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial, pode superá-la.** 12. ed. São Paulo: Harbra, 1983.

POWELL, T. C. **Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study.** Strategic Management Journal. v.16, n. 1, pág. 15-37, 1997.

PORTO, Marcelo A.; GOMES, Júlio A. **Avaliação da concepção da gerência acerca da questão da qualidade / ISO 9000 em uma empresa de grande porte certificada com base na norma ISO 9002.** In: Encontro Anual da ANPAD (XVII: 1993: Salvador). Anais. Salvador: ANPAD, 1998, pág. 164-174.

PORTO, Geciane Silveira. **O impacto do just-in-time no sistema de controle organizacional: um estudo de caso na Hering Têxtil S.A.** Revista de Administração. São Paulo: v.30, n. 3, pág. 27-37, jul/set. 1995.

QUINN, James Brian. **Empresas muito mais inteligentes.** São Paulo: Makron Books, 1996.

RADFORD, G. S. **The control of quality in manufacturing.** New York: Ronald Press, 1922.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social.** São Paulo: Ed. Atlas, 1989.

ROCHA, E. **Cultura Organizacional.** Rio de Janeiro: Bloch, 1999.

Revista Marketing e Negócios. São Paulo: Janeiro, nº. 16, p.27, 1993.

RICCI, Renato. **Guia Prático ISO 9000:** tudo o que você precisa saber sobre ISO 9000. Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 1995.

RICHES, Raimar. **Marketing uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUES, M. U. C. de; AMORIN, T. A. A. **Uma investigação da qualidade nas organizações brasileiras.** Revista Brasileira de Administração Contemporânea. João Pessoa, v. 1, n. 9, pág. 262-285, 1996.

ROESCH, Sylvia M. A. e ANTUNES, Elaine Di Diego. **Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo.** Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p.38-49, jul./set. 1997.

SHEWART, Walter A. **Economic control of quality of manufactured product.** New York: D. Van Nostrand Company, 1931.

SEMENIK, RICHARD J., BAMOSSY, GARY J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHULTZ , Don E. ; TANNENBAUM , Stanley I. ; LAUTERBON , Robert F. **O novo paradigma do marketing : como obter resultados mensuráveis através do uso do Database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPENCER, Bárbara A. **Models of organization and total quality management: A comparison and critical evolution**. Academy of management. Review, v 19, no 3, pág. 446-471, July 1996

OLIVEIRA, Luiz M.: PEREZ Jr., José Hernandez.; SILVA, Carlos Alberto S. **Controladoria Estratégica**. Sp: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 726.

SOARES, Caio M. B. **Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e da produtividade**. Revista de Administração. São Paulo: v. 28, n. 1, pág. 81-85, jan./mar. 1998.

TAGUCHI, G. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TEBOUL, S. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Fundação Cabral, Quality Mark, 1991.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

TUBINO, D. F. **Sistemas de produção: A produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VELHO, Altemir S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. Florianópolis, 1995. 87 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Setor de Engenharia da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. João Pessoa: v. 1, n. 9, p. 49-75, 1996.

YIN, Robert. **Case Study Research – Design and Methods**. Beverly Hills: Sage, 1987, 7ª edição

YIN, Roberto. **Case Study Research: design and methods**. Harvard: Beverly Hill: Califórnia Sage, 1984.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron, 1991.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Quem tem medo de eletrochoque? identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 1, n. 6, p. 349-365, 1995.

ANEXOS

Anexo 1

QUESTIONÁRIO FECHADO

Este questionário faz parte da monografia para conclusão do Curso de Pós Graduação em Marketing da Universidade Federal do Paraná cujo objetivo é analisar a percepção gerencial quanto ao impacto da implantação do Sistema da Qualidade na empresa Princesa dos Campos S/A. Peço a gentileza do Senhor(a) para colaborar com a sua opinião para a conclusão deste trabalho que será de grande valia para mim e para a empresa, pois o mesmo está sendo acompanhado pelo Escritório da Qualidade.

ORIENTAÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

- Responda as questões abaixo com relação a sua visão sobre a implantação do Sistema da Qualidade na empresa.
- Para qualquer dúvida ligue para 42-3220-3644 ou mande e-mail para comercial@princesadoscampos.com.br (Vanessa – Comercial – Ponta Grossa)
- O prazo máximo para a entrega deste questionário é o dia 23/05/2005 (Segunda-feira), peço por gentileza para que não passem deste prazo para entregá-lo.
- Caso preferir os questionários abertos podem ser respondidos por e-mail.

Nome: _____ Dpto: _____

LEGENDA:

CT: Concordo Totalmente C: Concordo N: Neutro D: Discordo DT: Discordo Totalmente

| QUESTÕES AFIRMATIVAS | CT | C | N | D | DT |
|---|----|---|---|---|----|
| 1. Com o Sistema da Qualidade obteve-se organização e padronização documental. | | | | | |
| 2. Os colaboradores têm mais orgulho de trabalhar em uma empresa que possui o certificado do Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 3. Com o Sistema da Qualidade ficou claro os objetivos e como proceder para alcançá-los. | | | | | |
| 4. O Sistema da Qualidade fez a empresa aumentar o seu foco no cliente. | | | | | |
| 5. Antes da implantação do sistema da qualidade não havia tanto envolvimento das pessoas entre si. | | | | | |
| 6. O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa uma melhor visão de processo. | | | | | |
| 7. O comprometimento social foi um dos benefícios alcançados através do Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 8. Foi notável a melhoria dos fornecedores através dos registros de não-conformidade no recebimento de materiais. | | | | | |
| 9. Há maior comprometimento dos parceiros no que se refere ao Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 10. Observa-se um diferencial das outras empresas que simplesmente tomam ações de disposição. | | | | | |
| 11. Antes da implantação do Sistema da Qualidade não havia a monitoração da Satisfação do Cliente. | | | | | |
| 12. O surgimento do 0800 é um dos benefícios que o Sistema da Qualidade proporcionou a empresa. | | | | | |
| 13. Através do Sistema da Qualidade as reclamações dos clientes passaram a ser vista como a oportunidade de melhoria. | | | | | |
| 14. Antes do Sistema da Qualidade falava-se muito pouco de processos. | | | | | |
| 15. O Sistema da Qualidade proporcionou a empresa avaliação de resultados. | | | | | |
| 16. Antes do Sistema da Qualidade a empresa não tomava tantas iniciativas de melhoria quanto toma depois da implantação do mesmo. | | | | | |
| 17. Com o Sistema da Qualidade as tarefas dos cargos foram melhores definidas. | | | | | |
| 18. Foram atingidas as expectativas dos gestores da empresa quanto ao Sistema da Qualidade. | | | | | |

LEGENDA:**CT:** Concordo Totalmente **C:** Concordo **N:** Neutro **D:** Discordo **DT:** Discordo Totalmente

| QUESTÕES AFIRMATIVAS | CT | C | N | D | DT |
|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| 19. Todos os envolvidos nos processos participam das definições sobre os planos, metas e procedimentos referentes ao seu trabalho. | | | | | |
| 20. Evidencia-se planejamento dos processos após a implantação do Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 21. Os gerentes e executores da empresa estão satisfeitos com a implantação do Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 22. A empresa obteve mais resultados positivos do que negativos com o Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 23. Se não fosse o Sistema da Qualidade a empresa não teria tanto crescimento. | | | | | |
| 24. Pode-se dizer que em algumas áreas da empresa o impacto do Sistema da Qualidade foi maior do que em outras. | | | | | |
| 25. Um dos benefícios do Sistema da Qualidade foi proporcionar mais motivação aos seus colaboradores. | | | | | |
| 26. Quando não existia o Sistema da Qualidade na empresa as falhas dos processos não eram analisadas. | | | | | |
| 27. As informações sobre os processos circulam rapidamente e com precisão entre os envolvidos. | | | | | |
| 28. Os clientes externos sentem-se mais satisfeitos sabendo que a empresa tem um Sistema da Qualidade. | | | | | |
| 29. Quando não existia o Sistema da Qualidade o objetivo maior da empresa era gerar lucro independente do cliente. | | | | | |
| 30. Se não fosse o Sistema da Qualidade o foco da empresa não seria a satisfação total dos seus clientes. | | | | | |
| 31. Podemos afirmar que o Sistema da Qualidade foi um passo importante para o crescimento da empresa. | | | | | |
| 32. Existem documentações que demonstram o alcance da qualidade requerida. | | | | | |
| 33. Não havia uma avaliação do processo antes do Sistema da Qualidade. | | | | | |

Anexo 2**QUESTIONÁRIO FECHADO**

Este questionário faz parte da monografia para conclusão do Curso de Pós Graduação em Marketing da Universidade Federal do Paraná cujo objetivo é analisar a percepção gerencial quanto ao impacto da implantação do Sistema da Qualidade na empresa Princesa dos Campos S/A. Peço a gentileza do Senhor(a) para colaborar com a sua opinião para a conclusão deste trabalho que será de grande valia para mim e para a empresa, pois o mesmo está sendo acompanhado pelo Escritório da Qualidade.

ORIENTAÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

- Responda as questões abaixo com relação a sua visão sobre a implantação do Sistema da Qualidade na empresa.
- Para qualquer dúvida ligue para 42-3220-3644 ou mande e-mail para comercial@princesadoscampos.com.br (Vanessa – Comercial – Ponta Grossa)
- O prazo máximo para a entrega deste questionário é o dia 23/05/2005 (Segunda-feira), peço por gentileza para que não passem deste prazo para entregá-lo.
- Caso preferir os questionários podem ser respondidos por e-mail.

PERGUNTAS:

1- Em que momento das suas atividades você vê a presença do Sistema da Qualidade?

2- Quais são as ferramentas do Sistema da Qualidade que você utiliza no seu dia-a-dia, e as mesmas são suficientes para as suas necessidades?

3- Descrever na sua visão a importância do Sistema da Qualidade para a empresa.

4- Em quais áreas o impacto da implementação do Sistema da Qualidade foi maior?
Por que?

5- Como todo processo a ser implantado evidencia-se alguns pontos a serem melhorados, com base nisso cite alguns pontos que podem ainda serem melhorados através do Sistema da Qualidade, ou então o que o processo ainda não conseguiu atingir.

Anexo 3



Anexo 4



FUNDAÇÃO VANZOLINI

CERTIFICADO DE SISTEMA DA QUALIDADE

A FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI

certifica que a empresa

EXPRESSO PRINCESA DOS CAMPOS S.A.
 Av. Anita Garibaldi, 861 – Ponta Grossa – PR – Brasil

Para o seguinte escopo:

Transporte interestadual, intermunicipal e municipal de pessoas e encomendas

implementou e mantém um

Sistema da Qualidade

Através de auditoria da Fundação Vanzolini foi comprovado que
 esse Sistema da Qualidade cumpre os requisitos da norma :

NBR ISO 9001: 2000

Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos

Este certificado é válido até : 11 de abril de 2008

Número do Certificado : SQ-4300
 (endereços indicados no anexo)


São Paulo, 12 de abril de 2005



PROC - SQ - M01517

[Handwritten Signature]
FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI
 Av. Prof. Almeida Prado, 531 - 1º andar
 Cidade Universitária - São Paulo - SP - Brasil
 OCS - 0001





Princesa dos Campos

Política da Qualidade

“ Prestar serviços de transporte de pessoas e encomendas, buscando a melhoria contínua, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes e da organização.”

Objetivos da Qualidade

- Aumentar o índice de satisfação de clientes.*
- Reduzir a idade média da frota.*
- Aumentar a emissão de Conhecimentos.*
- Melhorar o índice de ocupação nos ônibus.*

Anexo 6

VANESSA CRISTINA SANTINI CHEMIM

PROJETO DE PESQUISA

Trabalho apresentado à disciplina de Seminários de Metodologia do Curso de Pós-Graduação em Marketing da UFPR, como requisito parcial para obtenção de nota.

Orientadora: Prof^ª. Jociane Rigoni Viante

PONTA GROSSA

2005

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------|---------------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 03 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA..... | 03 |
| 1.2. PROBLEMA..... | 04 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 04 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL..... | 04 |
| 1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO..... | 04 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA..... | 05 |
| 2 BIBLIOGRAFIA..... | 07 |
| 3 CRONOGRAMA..... | 09 |

1 INTRODUÇÃO

O modo de vida dos consumidores e a eficiência das empresas em negócios agora dependem do desempenho, confiável e consistente, de produtos e serviços, sem haver tolerância para a perda de tempo e custos de falhas. Qualidade torna-se estratégia básica para a atual competitividade.

Para Deming (1997), qualidade passa também a ser mundial. Qualidade é a chave para orientar com eficácia qualquer empresa em qualquer parte do mundo, em crescimento de mercado e em lucratividade, por meio da liderança na qualidade

Qualidade passou a ser o agente de mudança corporativa mais importante de nossa época e é a demanda gerencial mais importante a ser enfrentada por muitas empresas. O princípio básico é que qualidade é, essencialmente, um modo de gerenciar organizações. Causa melhoramento nos negócios, nas atividades técnicas para, ao mesmo tempo, permitir que seja alcançada a satisfação dos consumidores, eficiência de recursos humanos e menores custos (DEMING, 1990).

Pensando em tudo isso e buscando atingir perspectivas de sucesso futuro foi no ano de 1998 que a empresa Princesa dos Campos conseguiu a certificação da ISO 9000. O objetivo de qualquer desenvolvimento de qualidade é preencher a lacuna existente entre o que as pessoas realmente fazem e o que poderiam fazer de dessem o melhor de si. É difícil de se imaginar que uma empresa atenda com freqüência os requisitos de qualidade do mundo externo sem que seus bens e serviços sejam produzidos e entregues por pessoas dotadas de um alto nível de qualidade pessoal.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Será muito importante estudar o tema o Sistema da Qualidade, pois para a empresa as resultados desse trabalho implicarão na melhoria do processo. O termo *iso* vem do grego e significa igualdade, homogeneidade ou uniformidade. Por sua vez, a sigla ISO representa a *International Organization for Standartization* (Organização Internacional para Normalização Técnica), com sede na Suíça. Visa a fixar normas técnicas essenciais no âmbito internacional, para proteção às empresas, produtos, serviços e consumidores nas relações comerciais; regras que valem para países pobres ou ricos. (MARANHÃO, 2001); (RICCI, 1995).

A percepção da importância da qualidade está hoje generalizada. A importância das iniciativas como o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige,

para o aumento da competitividade de empresas norte-americanas, indústrias e de serviços, o *Prêmio Deming* no Japão, o PBQP, Prêmio Brasileiro de Produtividade e Qualidade, residem no fato de estarem sendo estabelecidos orientações para a implantação de bases para a qualidade, que resultará em lideranças competitivas. Normas internacionais como a QS 9000 para o setor automobilístico, a série ISO 9000 (International Standard Organization ou Organização Internacional para Normalização Técnica), que passou pela terceira revisão, sendo a primeira em 1987, depois 1994 e agora 2000, se bem que indicam requisitos mínimos para conceituar um sistema total, apontam na direção de um posicionamento amplo e sistemático e não para um outro estreito e limitado, para a obtenção da qualidade num compromisso em longo prazo.

1.2 PROBLEMA

Qual foi a percepção gerencial quanto ao impacto da implantação do Sistema da Qualidade na empresa Princesa dos Campos S/A?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção gerencial quanto ao impacto da implantação do Sistema da Qualidade na empresa Princesa dos Campos S/A.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Analisar a importância da implantação do Sistema da Qualidade na visão de seus dirigentes;
- Identificar como o impacto do Sistema da Qualidade foi percebido nos aspectos positivos e negativos.
- Verificar os pontos fortes do Sistema da Qualidade na empresa.
- Verificar em quais áreas o impacto da implantação do Sistema da Qualidade foi maior.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Brasil, a partir do início da década de noventa, vem enfrentando o grande desafio de promover a abertura de sua economia à competitividade internacional.

Acostumados a um mercado protegido, os empresários brasileiros, de um modo geral, só começaram a preocupar-se com palavras como qualidade, produtividade a partir das novas orientações governamentais relativas à indústria e ao comércio exterior. A criação deste conjunto de políticas colocou o empresariado nacional, face a face com problemas de competitividade, neste novo cenário e com necessidade de reverter tal situação, visto que a inserção progressiva da economia brasileira no mercado global, além de irreversível, é vital para a modernização do país. É cada vez mais atual a demanda por eficiência envolvendo custos, produtividade e competitividade, assim como pelo aprimoramento de produtos e serviços, seja no setor privado, seja no setor público.

Estas transformações implicam em mudanças nas formas de inter-relação, afetando o sistema de valores pelo qual modela a conduta dos membros de uma organização. Apesar de um crescente número de estudos estarem surgindo nesta área, ainda se conhece pouco sobre o impacto deste tipo de mudança nas organizações. Muitos questionamentos estão aparecendo principalmente porque na prática, muitas técnicas de gestão da qualidade, não estão funcionando, ou seja, muito do que havia sido planejado não deu certo e teriam que sofrer alterações. DEMING (1997) coloca que, no Japão as técnicas e procedimentos nas organizações funcionam não como procedimentos, mas como comportamentos já arraigados e culturalmente orientados. Daí a importância da escolha deste tema, foi determinada pelo interesse dos dirigentes da empresa em saber a repercussão do Sistema da Qualidade em seis anos de implantação, ou seja, como foi a experiência da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Para relacionar o tema em estudo e o Marketing pode-se ainda citar Paladini (1997 pág. 11), “a qualidade total é um processo de aperfeiçoamento contínuo, que visa alcançar resultados como um todo na organização”. A partir dessa definição, salta aos olhos um elemento comum: a visão do marketing como um processo que envolve toda a organização, transcendendo a esfera puramente departamental. Muito embora os organogramas possam exibir um departamento dito de marketing, a verdade é que somente uma parte das decisões mercadológicas, tendo em vista as definições apresentadas, encontra-se sob a autoridade única desse departamento.

Do ponto de vista teórico, estudar o impacto e a contribuição da implantação do Sistema da Qualidade na Princesa dos Campos na visão de seus dirigentes, é relevante na medida em que a literatura sobre o tema, está mais voltada para

técnicas, ferramentas estatísticas, ISO 9000. Paladini (1997), afirma que qualidade é muito mais do que um simples conjunto de técnicas e algumas ferramentas estatísticas, envolvem decisões, políticas e estratégias é um planejamento que implica em mudanças na organização. A extensão e a complexidade destas mudanças podem determinar alterações, no processo produtivo, equipamentos, métodos e, principalmente, nas pessoas, o que vai determinar novas posturas, novos comportamentos, novos valores.

Tratando de uma realidade bastante específica, espera-se com este trabalho de pesquisa contribuir de alguma maneira para o enriquecimento do conhecimento já existente na área e também para contribuir com o estudo para a empresa pesquisada.

No que se refere ao aspecto prático, quais são os resultados alcançados a pesquisa buscará auxiliar a partir dos seus resultados alcançados na melhoria do processo do Sistema da Qualidade, pois sabe-se da necessidade e interesse da organização de ser estudada em trabalhos que envolvam o Sistema da Qualidade no seu dia-a-dia. Diante desse questionamento cabe levantar os seguintes objetivos de pesquisa:

2 BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1997.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**, Rio de Janeiro, Ed. José Olympio, 1994.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, Vol 4, 1995.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade-a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 1994.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: à maneira japonesa**. 2ª ed.. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

JURAN. J. M. **A qualidade desde o projeto: nossos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992. 551p.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**.

Rio de Janeiro. Qualitymark Ed, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo. A qualidade na produção de bens e serviço.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 286p.

TEBOUL, James. **Gerenciando à dinâmica da Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar.** São Paulo: Makron, 1991.

3 CRONOGRAMA

| MESES | dez/04 | jan/05 | fev/05 | mar/05 | abr/05 | mai/05 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ATIVIDADES | | | | | | |
| Elaboração do Projeto | | | | | | |
| Estudo Bibliográfico | | | | | | |
| Coleta de dados | | | | | | |
| Tabulação dos dados | | | | | | |
| Organização e elaboração da monografia | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Revisão final e conclusão da monografia | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |